



Mobilisations sociales

La vulnérabilité comme puissance politique *Une pratique de l'interdépendance*

Marie-Anne MUYSHONDT

Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente



La vulnérabilité comme puissance politique

Une pratique de l'interdépendance

Marie-Anne MUYSHONDT

Collection: *Mobilisations sociales* - C.D.G.A.I. 2025

Conception et coordination des publications : Marie-Anne Muyshondt

Design et mise en page : Alain Muyshondt

Éditeur responsable: C.D.G.A.I. asbl, Parc Scientifique du Sart Tilman, Rue Bois St-Jean, n°9, 4102 Seraing, Belgique

ISBN : 978-2-39024-151-5

Le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.)

Le C.D.G.A.I. est une A.S.B.L. pluraliste d'Éducation permanente reconnue et subsidiée par la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Région wallonne. Il a été créé en 1972, au sein du Service de Psychologie Sociale de l'Université de Liège afin de promouvoir l'action, la formation et la pédagogie par le groupe ainsi que l'analyse scientifique des processus et des techniques d'animation de groupes.

En instituant un éventail de formations accessibles à tout·e adulte intéressé·e, son fondateur, Pierre De Visscher, entendait intégrer une approche originale, de niveau universitaire, à la vie sociale.

La dénomination choisie insiste sur trois dimensions :

- *Centre* : lieu de rassemblement et d'échange, pôle d'attraction.
- *Dynamique des groupes* : discipline scientifique et mode d'activités privilégiant l'action du groupe restreint, conçu comme une totalité dynamique, un champ de forces au sein duquel se produisent des phénomènes différents des processus psychologiques individuels.
- *Analyse institutionnelle* : souci d'appliquer l'analyse psychosociale aux processus institutionnels traversant les formations sociales : groupes et mouvements sociaux, collectivités, organisations.

Outre un *programme d'activités de formation* ayant lieu dans ses locaux dont une formation longue à l'animation de groupes, le C.D.G.A.I. répond à des demandes d'associations et d'organisations publiques et privées afin d'y effectuer interventions, animations, formations et accompagnements, dans et par l'action sur les groupes restreints. Il publie aussi des *livrets pédagogiques* liant « Groupe et Société ». Enfin, son *Centre de documentation* met à disposition du public livres, revues et outils pédagogiques.

La convergence entre la démarche véhiculée par l'Éducation permanente et celle du C.D.G.A.I. est manifeste: contribuer à la formation du citoyen critique, actif et responsable en vue de forger une société plus juste, plus démocratique et plus solidaire.

A cette fin de changement social, dans les champs d'action développés, proposer des savoirs, ouvrir à la poursuite de la réflexion (principe de non-clôture), s'abstenir de dire à autrui ce qu'il doit penser, être ou faire (principe de non-substitution) sont, parmi d'autres, autant de ferment qui portent l'association.

Les publications pédagogiques

Dans cette perspective de science-action psycho-sociale, le C.D.G.A.I. invite des acteurs et actrices de terrain à prendre la plume et à exposer, transmettre et partager leurs expériences, perceptions et connaissances des réalités sociales qui sont les leurs ouvrant ainsi des pistes de réflexions à leurs propos.

Au public lecteur, les livrets pédagogiques ainsi conçus, dévoilent des pans de réalités sociales obscurs jusque-là, ou en élargissent la perception ou encore l'affinent en vue de stimuler et mobiliser la curiosité, la réflexion, l'esprit critique et l'action.

Chacune de nos quatre collections – *Travail en action*, *Culture en mouvement*, *Mobilisations sociales*, *Méthodologie* – en présentant des échanges de regards et de savoirs, a pour finalité de contribuer à poser les jalons d'une société plus humaine et plus reliante que celle qui domine actuellement.

La collection *Travail en action*

Champ hautement investi aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans l'environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces.

Il peut être source d'emprisonnement mental et physique ou terrain propice à l'épanouissement et à l'émancipation.

Ces publications proposent une analyse critique du travail notamment sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en dénonçant des mécanismes structurels qui produisent cet état, elles convoquent également des grilles de lecture reposant sur l'expérience vécue ou perçue et enrichie de leurs connaissances, par des acteurs et actrices des secteurs sociaux, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des issues et des pistes possibles.

La collection *Culture en mouvement*

Coiffant ce monde inégalitaire et modélisé par des standards de production et de consommation de masse, émergent des initiatives individuelles, groupales ou collectives comme en témoignent les livrets de cette collection.

Identité et récit, narration, rencontres multiculturelles, problématique de la création culturelle, atelier d'écriture, identité en création, dimension politique de la musique, sentiment d'appartenance, slam, radios associatives, partenariats, graffiti et *Street Art*, Arts urbains, langues maternelles... sont autant de thèmes portés par des intervenants où affleurent souvent,

en filigrane du texte, l'implication, l'investissement voire la passion qui les habitent.

Ces thèmes se révèlent comme étant autant d'exceptions qui bousculent et tentent de faire basculer les offres dictées par les lois du marché.

La collection *Mobilisations sociales*

Débusquer manipulations, assujettissements, aliénations, discriminations, déterminations, pressions sociales possibles : tel est notamment le propos des thèmes abordés par cette collection ; s'y côtoient des illustrations éclairantes de modes de fonctionnement qui semblent tellement évidents, aller de soi, que leur portée, leur effet, leur impact en deviennent invisibles à nos yeux.

Les regards avisés et critiques posés par les auteur·e·s que ce soit relativement à l'emprise, l'engagement, le genre, le complot, la propagande, l'exclusion... cherchent à déconstruire des schémas que nous avons tendance à véhiculer, bien malgré nous. Ils nous ouvrent à plus de clairvoyance, de lucidité, affûtent nos capacités de perception et d'analyse critique et revigorent notre élan dans l'action.

La collection *L'agir méthodologique*

Les publications de cette collection abordent prioritairement les pratiques professionnelles d'animateurs et de formateurs de l'Éducation permanente.

En exposant leur approche et en précisant leurs avantages et leurs limites, les auteur·e·s nous livrent là soit leur propre recherche exploratoire et créative et l'outil qui en jaillit, soit la synthèse de méthodes héritées dont ils usent, soit la découverte ou la redécouverte de principes et méthodes d'action innovantes sur lesquelles se fondent les mouvements alternatifs actuels.

Ce panel élargit notre connaissance et notre compréhension critique des pratiques ; il nous incite et nous convie à aller de l'avant !

Table des matières

Introduction	9
1. Le mythe de l'invulnérabilité	14
2. L'interdépendance révélée	19
3. Quand la sensibilité devient politique	22
4. Care et démocratie : refonder le politique	26
5. Espaces de transformation	31
6. Mémoires de résistance	40
7. Paradoxes et impasses	46
8. Interrogations ouvertes	54
Conclusion	59
Bibliographie thématique	63



Introduction

Il y a quelque chose qui résiste. Dans l'économie sociale et solidaire, que nous y travaillions, que nous nous y engagions bénévolement, ou que nous y participions, nous faisons régulièrement cette expérience : ce qui transforme vraiment les situations surgit là où nous ne l'attendions pas.

Nous connaissons ces moments : être surprises et surpris par ce qui fonctionne, découvrir que nos certitudes sur l'efficacité sont bousculées par la réalité des rencontres. Une tension traverse nos expériences entre ce que nous pensons savoir de nos pratiques et de nos projets et ce qui se révèle dans l'action. Quelque chose nous échappe, et c'est souvent là que réside l'essentiel.

Voilà le problème : comment nommer ce qui compte vraiment? Les mots disponibles semblent appartenir à d'autres logiques que celles que nous expérimentons. Comment dire autrement l'efficacité, la réussite, l'impact ? Cette interrogation déstabilise nos habitudes - ces manières d'être, de faire, de penser héritées qui nous permettent d'agir mais nous empêchent parfois de voir ce qui se joue vraiment.

Et si cette difficulté à nommer cachait quelque chose d'important ? Et si ce que nous prenons parfois pour des fragilités - notre capacité à être affectées et affectés, notre vulnérabilité aux rencontres - constituait précisément ce qui rend nos actions possibles ?

L'hypothèse traverse des milliers d'expériences quotidiennes. Dans les interstices de nos pratiques, autre chose émerge. Des animateur·rice·s découvrent leurs propres aveuglements grâce aux participant·e·s qu'elles et ils accompagnent. Des formateur·rice·s réalisent que leur savoir se transforme au contact des apprenant·e·s. Des participant·e·s bousculent les certitudes des professionnel·le·s. Des usagères réinventent les services qui leur sont destinés.

Ces expériences partagent quelque chose : une puissance qui naît de l'acceptation d'être transformé·e·s autant que de transformer. Une efficacité qui ne se mesure pas à la capacité de contrôler, mais à la qualité des relations qui permettent aux transformations inattendues d'émerger.

Nous faisons ici le pari suivant : la vulnérabilité – comprise non comme une déficience à corriger mais comme notre capacité fondamentale à être affectées et affectés par le monde et les autres – constitue non pas un obstacle à la vie, mais la condition fondamentale sans laquelle aucune vie authentique ne serait possible.

Ce pari ne procède pas d'une spéculation théorique mais d'un dialogue avec celles et ceux qui expérimentent quotidiennement cette tension entre l'idéal moderne d'autonomie et la réalité de notre vulnérabilité partagée. Il s'agit de prendre au sérieux nos expériences et d'élaborer ensemble une réflexion qui permette de saisir ce qui s'y découvre.

Nous prendrons pour fil conducteur les expériences de l'économie sociale et solidaire. Ces secteurs constituent des laboratoires où s'expérimentent depuis près de deux siècles des alternatives aux logiques dominantes. Par économie sociale et solidaire, nous entendons, dans la lignée de ConcertES¹, l'ensemble des organisations qui se distinguent des entreprises classiques par quatre caractéristiques communes : une gestion démocratique et participative, une finalité de service à la collectivité ou aux membres plutôt qu'une finalité de profit, une autonomie de gestion et l'indépendance par rapport aux pouvoirs publics et la primauté des personnes et de l'objet social sur le capital. Cette approche englobe les associations, coopératives, mutuelles, entreprises sociales, mais aussi les initiatives citoyennes et les mouvements d'éducation populaire qui partagent ces valeurs de solidarité, de démocratie participative et d'utilité sociale.

1 Memorandum de ConcertES : <https://concertes.be/wp-content/uploads/2023/12/CONCERTES-Memorandum2023.pdf>
<https://concertes.be/>

Le livret explore cette hypothèse en neuf temps. Il commence par déconstruire le mythe moderne de l'invulnérabilité professionnelle, puis examine la richesse de notre interdépendance constitutive. Il montre comment la sensibilité peut devenir une force politique et comment l'éthique du *care* refonde la démocratie. Il propose de réinventer l'autonomie dans sa dimension relationnelle avant d'analyser les expérimentations de l'économie sociale comme espaces de transformation. Il puise dans l'histoire des résistances qui ont transformé la vulnérabilité en puissance collective, tout en reconnaissant lucidement les paradoxes et impasses de la démarche. Nos explorations convergent vers un rassemblement des interrogations ouvertes traversant nos pratiques quotidiennes – questions qui naissent de nos expériences mais demeurent souvent implicites, rarement partagées. Nous ne souhaitons pas clore la réflexion par des réponses définitives, mais créer les conditions d'une élaboration collective. Car face aux paradoxes et aux risques de récupération identifiés, ces questions partagées deviennent des ressources : elles maintiennent vivante la vigilance nécessaire, empêchent la fermeture prématurée sur des solutions toutes faites, nourrissent l'intelligence collective qui émerge de la confrontation des expériences. L'exploration se termine en esquissant les contours d'une politique du vivant qui pourrait émerger de ces pratiques.

Le présent livret constitue le second volet d'un diptyque. Le premier, *Ce qui fait tenir*, explore les attachements professionnels, les temporalités de l'accompagnement et les conditions organisationnelles permettant aux personnes et aux équipes de ne pas s'effondrer. Le présent texte prolonge l'enquête en changeant de focale. Les deux publications se répondent et peuvent se lire indépendamment ou en écho.

Face aux crises qui s'accumulent, les transformations à l'œuvre dans l'ordinaire de nos engagements esquiscent peut-être un autre rapport au monde, à la fragilité, au pouvoir.

Quels publics ?

La réflexion s'adresse d'abord à celles et ceux qui expérimentent quotidiennement ces tensions dans leurs pratiques professionnelles ou bénévoles, qu'ils et elles travaillent dans l'enseignement, l'action sociale, la santé, l'animation socioculturelle, l'économie sociale et solidaire ou tout autre secteur où les métiers de l'humain se confrontent aux logiques gestionnaires contemporaines. Elle concerne aussi les étudiant·e·s qui se préparent à ces métiers et s'interrogent sur les conditions d'un engagement authentique.

Mais elle s'adresse également aux responsables politiques, aux gestionnaires d'institutions publiques, aux financeurs qui cherchent à comprendre les logiques spécifiques de ces secteurs au-delà des grilles d'évaluation standardisées. Aux chercheur·se·s qui tentent d'accompagner ces pratiques sans les réduire à des objets d'étude. Aux citoyen·ne·s qui participent à ces initiatives ou s'interrogent sur les alternatives possibles aux logiques dominantes.

Le livret naît du constat que ces acteur·rice·s divers·es partagent souvent les mêmes questionnements sans toujours le savoir. L'urgence de l'action, la spécialisation sectorielle, la fragmentation institutionnelle maintiennent cloisonnées des interrogations qui gagneraient à circuler et se nourrir mutuellement.

Notre intention n'est pas de proposer une méthode supplémentaire ou des solutions clé en main. Il s'agit plutôt de donner une forme transmissible à des intuitions développées sur le terrain, de nommer ce qui souvent demeure implicite, d'ouvrir des espaces de réflexion collective sur des enjeux qui dépassent les frontières sectorielles.

Cette démarche s'enracine dans l'histoire du Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.), qui accompagne depuis plus de cinquante ans les acteur·rice·s de ces secteurs dans leurs questionnements. Elle puise dans les recherches participatives menées avec des organisations concrètes, dans les formations qui articulent théorie et pratique, dans les accompagnements et supervisions qui permettent d'élaborer collectivement des réponses aux difficultés rencontrées.

L'enjeu est de contribuer à ce que John Dewey appelait une «enquête collective» : cette capacité à penser ensemble les problèmes qui nous dépassent individuellement. Non pas pour aboutir à un consensus mou, mais pour faire émerger une intelligence partagée des défis contemporains qui traversent nos expériences singulières.

Le livret part d'un constat : nos secteurs mettent en œuvre quotidiennement des alternatives aux logiques dominantes, mais ces actions demeurent largement invisibles et fragmentées. Elles manquent d'un vocabulaire qui permette de nommer leurs découvertes, d'espaces où leurs questionnements peuvent circuler, d'une compréhension théorique qui éclaire leur portée politique.

L'ambition de cette réflexion est modeste mais nécessaire : contribuer à rendre transmissible les inventions et tâtonnements en cours dans l'ordinaire de nos pratiques. Donner des mots à ce qui résiste. Montrer que nos vulnérabilités, organisées collectivement, peuvent devenir une force de transformation sociale qui ne reproduit pas les logiques de domination qu'elle prétend dépasser. Cultiver notre « perméabilité », notre « porosité » – au sens de « laisser passer à l'intérieur de soi, se laisser traverser par » – pour aiguiser et maintenir vivante notre capacité à être en éveil.



1. Le mythe de l'invulnérabilité

L'idéal impossible

« Je n'y arrive plus. » Cette phrase surgit dans la bouche de l'animatrice qui encadre un groupe depuis des années, du bénévole qui accompagne des familles, de la militante engagée pour la justice sociale. Elle trahit l'épuisement généré par un idéal qui traverse nos secteurs : celui de la personne qui maîtrise parfaitement sa pratique, résout efficacement les problèmes, reste imperturbable face aux difficultés rencontrées.

Cet idéal nie une évidence : qu'elle soit professionnelle, bénévole, militante ou participante, toute personne engagée dans l'action sociale et éducative se trouve nécessairement transformée par ce qu'elle vit. Les rencontres la bouleversent, les situations la questionnent, la complexité du réel déstabilise ses certitudes.

La modernité occidentale s'est édifiée sur l'exaltation de figures héroïques dont la grandeur réside dans leur capacité à transcender la condition humaine ordinaire. D'Achille choisissant la gloire immortelle plutôt que la vie longue mais obscure, à Ulysse rusant pour maîtriser les forces du monde, les récits fondateurs dessinent un idéal d'humanité qui se définit par sa capacité à surmonter la vulnérabilité constitutive de la condition mortelle.

L'héritage héroïque a légué à la modernité un imaginaire de la grandeur qui traverse encore nos institutions et nos pratiques. Dans l'enseignement, il produit la figure magistrale qui détient le savoir et ne manifeste jamais ses incertitudes. Dans le travail social, il engendre l'illusion de compétences professionnelles qui résolvent les problèmes sans être affectées. Dans l'animation socioculturelle, il nourrit l'attente d'un encadrement qui maîtrise parfaitement les dynamiques de groupe.

Les figures modernes de l'héroïsme professionnel reproduisent la même logique d'invulnérabilité que les héros antiques. Elles reposent sur le déni de la fragilité constitutive qui caractérise pourtant les métiers de l'humain. Car comment enseigner ou former sans être soi-même en apprentissage permanent ? Comment accompagner sans accepter d'être transformé·e par la rencontre ? Comment animer sans se laisser surprendre par les dynamiques qui émergent ?

La triple vulnérabilité constitutive

Dans *Vie précaire*, Judith Butler (2005) explore comment notre vulnérabilité se déploie selon plusieurs dimensions entrelacées qui structurent notre être-au-monde. Dans nos métiers, elle prend des formes spécifiques qu'il importe de reconnaître plutôt que de nier.

La vulnérabilité corporelle se manifeste d'abord dans l'usure physique et psychique que génèrent les métiers relationnels. Maux de dos des personnes qui passent des heures debout dans une école de Verviers, fatigue chronique de celles et ceux qui côtoient les situations de crise dans un CPAS de Namur, tension permanente dans la gestion des conflits d'une maison de jeunes de Liège, surmenage des équipes qui travaillent le soir et les week-ends dans un service d'hébergement de Tournai. L'usure n'est pas accidentelle – elle résulte de la confrontation constante à l'intensité émotionnelle de nos activités professionnelles.

Mais la corporéité vulnérable constitue aussi la condition de notre capacité relationnelle. C'est parce que nous avons un corps sensible que nous pouvons percevoir la détresse d'un·e adolescent·e, ressentir la tension d'un groupe, être touché·e·s par la créativité qui émerge dans un atelier. Vouloir neutraliser la sensibilité corporelle au nom de l'efficacité professionnelle reviendrait à amputer les métiers de l'humain de leur ressource principale.

La vulnérabilité relationnelle se manifeste dans notre constitution par les rencontres que nous faisons. Les professionnel·le·s qui découvrent la précarité des personnes accompagnées dans les quartiers populaires de Charleroi se trouvent transformé·e·s dans leur compréhension du monde. L'accompagnement des familles en exil dans les centres d'accueil développe une conscience politique qui déborde le cadre professionnel initial. Découvrir les savoirs et les créativités des habitant·e·s d'un quartier de Molenbeek bouscule nos propres représentations.

La transformation par la relation ne constitue pas un effet de bord regrettable – elle représente le cœur même de nos métiers. Comment accompagner sans accepter d'être soi-même accompagné·e ? Comment enseigner sans continuer à apprendre ? Comment animer sans se laisser surprendre par ce qui émerge ?

La vulnérabilité institutionnelle se manifeste enfin dans notre dépendance aux dispositifs de financement, aux orientations politiques, aux contraintes organisationnelles qui structurent nos conditions de travail. Nous ne maîtrisons pas les cadres dans lesquels nous exerçons nos métiers. Notre action s'inscrit dans des écosystèmes de décision complexes qui vont des pouvoirs organisateurs locaux aux institutions européennes, en passant par les niveaux communautaires et régionaux.

La dépendance institutionnelle peut être vécue comme une aliénation ou comme une invitation à développer une intelligence politique de nos métiers. Elle nous rappelle que notre action s'inscrit dans des rapports de force plus larges, qu'elle participe de choix de société qui nous dépassent et nous concernent simultanément.

L'accélération comme piège systémique

Hartmut Rosa (2010) nous aide à comprendre ce paradoxe de notre époque : pourquoi sommes-nous toujours plus pressés alors que nos outils nous font gagner du temps ? Il observe trois dynamiques qui s'alimentent mutuellement.

D'abord, nos outils techniques accélèrent : un mail arrive en secondes là où une lettre prenait des jours. Mais cette rapidité crée une nouvelle tyrannie - celle de la réponse immédiate. Dans nos secteurs, combien se sentent obligés de répondre aux mails le soir, de remplir en permanence des plateformes numériques ?

Ensuite, tout change plus vite autour de nous. Les orientations pédagogiques, les dispositifs d'aide sociale, les modes de financement - ce qui restait stable une génération entière se transforme plusieurs fois dans une carrière. Cette instabilité permanente nous empêche d'accumuler de l'expérience, de transmettre des savoirs.

Enfin, malgré tous ces gains de temps, nous vivons dans l'urgence perpétuelle. Nous devons faire toujours plus avec moins, jongler entre mille tâches, justifier sans cesse notre action. Le temps gagné par la technique disparaît dans la multiplication des exigences².

Fragilité créatrice

Pourtant, la résistance surgit précisément du côté de la vulnérabilité assumée. Dans nos pratiques quotidiennes, nous expérimontons d'autres temporalités, d'autres critères d'efficacité, d'autres manières de concevoir la réussite professionnelle.

Prendre le temps d'écouter quelqu'un en difficulté dans un service social de Mons, même si cela décale la progression programmée, fait découvrir une efficacité qui ne se mesure pas aux indicateurs officiels. Accepter d'être troublé·e par une situation complexe développe une compréhension fine qui échapperait à une approche purement technique. Se laisser surprendre par les propositions des participant·e·s d'une maison de quartier de Verviers ouvre des possibilités créatives qu'aucune planification n'aurait pu anticiper.

De telles expériences montrent que la force ne réside pas uniquement dans la capacité à maîtriser ou à contrôler, mais aussi dans l'art d'habiter authentiquement notre vulnérabilité. Reconnaître nos limites, accepter d'être transformé·e·s par nos rencontres professionnelles, assumer notre dépendance aux autres : loin de nous affaiblir, de tels gestes ouvrent la possibilité d'une puissance relationnelle qui transforme simultanément les personnes qui agissent et les situations sur lesquelles elles agissent.

2 Les effets de l'accélération sur les temporalités de l'accompagnement sont explorés plus en détail dans le livret *Ce qui fait tenir*, chapitre 5, « Les temporalités de l'autonomie relationnelle ».

Cynthia Fleury nous offre une piste stimulante dans *Les irremplaçables* (2015) : et si notre fragilité était justement ce qui nous rend uniques ? Elle suggère que c'est précisément ce qui en nous échappe aux tentatives de standardisation et de contrôle total. La fragilité résiste parce qu'elle demeure fondamentalement imprévisible, irréductible aux logiques de performance et d'efficacité quantifiables³.

Dans nos secteurs, la fonction résistante de la fragilité se vérifie quotidiennement. Les organisations qui préservent des temps d'échange non programmés, qui maintiennent des espaces d'accueil libre sans objectifs prédéfinis, qui laissent place à l'improvisation créent des îlots de résistance à l'accélération généralisée.

De telles expériences suggèrent qu'il reste possible de préserver des rythmes humains, des temporalités de la relation, des espaces de gratuité au sein d'un monde obsédé par l'efficacité mesurable. Elles esquisSENT une forme de résistance qui ne s'oppose pas frontalement aux logiques dominantes, mais qui maintient d'autres pratiques au cœur même du système.

³ La notion d'irremplaçabilité développée par Cynthia Fleury et son articulation avec la pensée systémique sont approfondies dans le livret *Ce qui fait tenir*, chapitre 2, « Ce qui nous attache ».

2. L'interdépendance révélée

La fiction de l'autonomie professionnelle

Derrière la porte fermée de sa classe, l'enseignant fait face seul à ses élèves. Dans son bureau du CPAS de Huy, la travailleuse sociale reçoit individuellement les familles qu'elle accompagne. L'organisation du travail reproduit l'illusion de l'autonomie professionnelle : chacun·e serait responsable de son périmètre, maître de ses méthodes, comptable de ses résultats.

La solitude organisée occulte une réalité pourtant évidente : aucun de nos métiers ne peut s'exercer dans l'isolement. Notre action s'enracine dans un écosystème relationnel et institutionnel qui la rend possible. Elle s'appuie sur l'institution, sur les savoirs accumulés par nos prédécesseurs, sur la collaboration de nos collègues, sur l'engagement de celles et ceux que nous accompagnons.

Paradoxe : plus nos métiers nécessitent de coordination et de coopération, plus ils sont pensés selon une logique d'autonomie individuelle qui isole les professionnel·le·s et les épouse. L'organisation moderne du travail fragmente l'action collective en responsabilités individuelles, masquant notre interdépendance constitutive.

L'illusion contractualiste

La pensée politique moderne semble s'être édifiée sur une fiction tenace : celle d'individus originellement autonomes qui choisiraient secondairement de s'associer pour former la société. De Thomas Hobbes⁴ à John Rawls⁵, en passant par Jean-Jacques Rousseau⁶, les théories contractualistes supposent

4 Hobbes Thomas, (2000 [1651]) *Léviathan* (trad. Gérard Mairet), Paris, Gallimard, Folio essais.

5 Rawls John, (2009 [1971]), *Théorie de la justice* (trad. Catherine Audard), Paris, Points, 2009.

6 Rousseau Jean-Jacques, (1993 [1762]), *Du contrat social*, Paris, Gallimard, Folio essais. (https://fr.wikisource.org/wiki/Du_contrat_social/%C3%89dition_1762/Texte_entier)

que l'être humain existe d'abord comme entité séparée avant de consentir éventuellement à des liens sociaux.

Mais cette fiction occulte une évidence anthropologique fondamentale : nous naissons toujours déjà pris·e·s dans un réseau de relations qui nous précèdent, nous constituent et nous excèdent. L'être humain ne devient humain que par et dans la relation. Son développement se réalise à travers les interactions qui le façonnent dès avant sa naissance.

Face à cette fiction de l'autonomie originelle, les travaux de Carol Gilligan (2019 [1982]) et Joan Tronto (2009 [1993]) opèrent un renversement radical. La dépendance n'y apparaît plus comme une exception ou un accident de parcours, mais comme la trame même de notre existence – elle change simplement de visage selon les moments de nos vies.

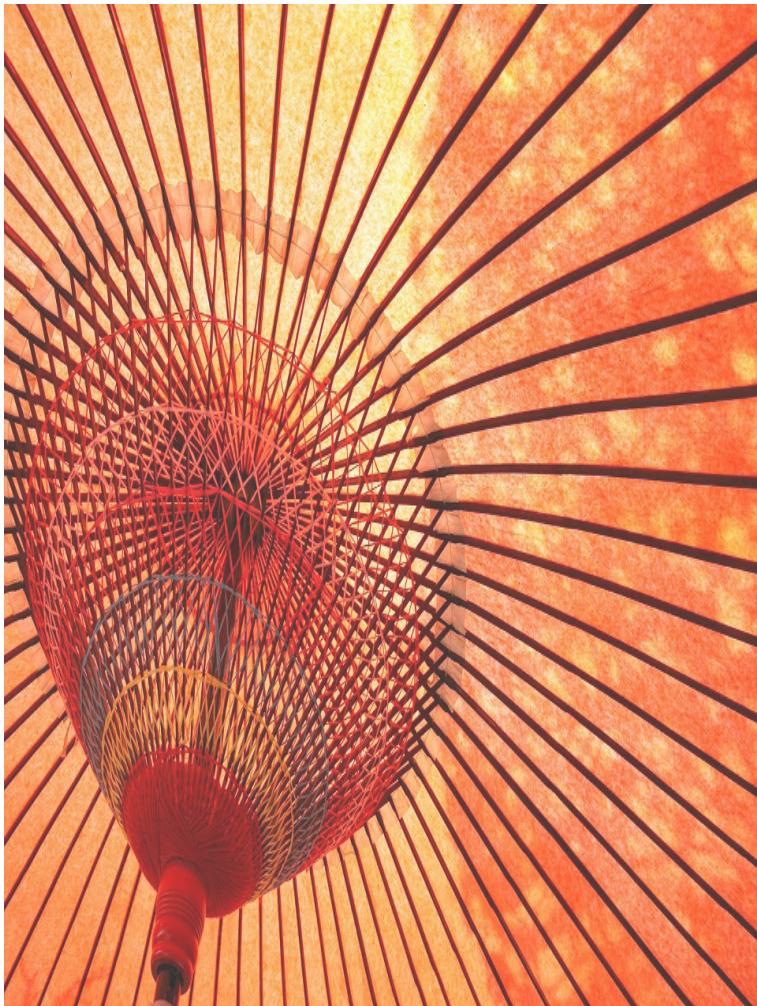
La richesse de la coopération

Dans les interstices de l'organisation fragmentée, surgissent constamment des expériences de coopération qui ouvrent d'autres possibilités. Quand plusieurs membres du secteur de l'aide à la jeunesse en province de Luxembourg décident de travailler ensemble sur un projet, l'équipe ainsi formée découvre que les compétences individuelles se démultiplient par la collaboration. Les expertises se complètent, les difficultés trouvent des résonances et des solutions collectives, la créativité se nourrit des échanges.

Quand les professionnel·le·s et habitant·e·s d'un territoire wallon développent des pratiques de concertation autour de situations complexes, elles et ils constatent que l'approche individuelle des problèmes s'enrichit considérablement. Les grilles d'analyse de chacun·e se complexifient au contact de celles des autres, les ressources mobilisables se multiplient, les impasses individuelles trouvent des issues collectives.

L'interdépendance, loin de constituer une contrainte, devient alors une ressource pour l'action. Elle permet d'accéder à une intelligence collective qui dépasse largement la somme des compétences individuelles. Elle génère une créativité qui émerge de la rencontre entre des perspectives différentes. Elle produit une puissance d'agir qui transforme simultanément les personnes et les situations.

Dans nos métiers, cette interdépendance constitutive se vérifie quotidiennement. Nous ne pouvons agir qu'en nous appuyant sur l'héritage culturel transmis par les générations qui nous ont précédées, sur les institutions qui composent avec notre secteur, sur les collectifs professionnels qui accompagnent notre pratique, sur la disponibilité de celles et ceux que nous accompagnons qui acceptent d'entrer dans la relation. Notre capacité d'action émerge de cette configuration relationnelle complexe.



3. Quand la sensibilité devient politique

Le téléphone sonne. Il est 23h30. Leïla, éducatrice dans un service résidentiel de Namur, reconnaît immédiatement la voix de Yasmine. L'adolescente ne dit rien au début, puis : « Je voulais juste entendre ta voix. » Dans le silence qui suit, Leïla sait qu'elle tient là l'essentiel de son métier. Non pas l'application d'un protocole d'intervention, mais la disponibilité à accueillir la fragilité d'autrui au moment où elle se manifeste.

Six mois plus tard, lors d'une réunion d'équipe, Leïla tentera d'expliquer pourquoi Yasmine a réussi son CESS⁷. Elle parlera du travail mené ensemble, des rendez-vous avec les professeurs, du soutien scolaire organisé. Mais elle sait que l'essentiel échappe au récit rationnel : quelque chose s'est noué lors de l'appel nocturne qui a transformé la relation éducative.

La dévalorisation organisée de l'empathie

Notre époque a fait de la sensibilité un handicap professionnel. L'injonction à la «distance professionnelle» traverse encore de nombreuses formations aux métiers de l'humain : travail social, enseignement, soins infirmiers, éducation spécialisée. Le personnel enseignant apprend à «ne pas s'attacher» aux élèves. Les équipes d'animation découvrent qu'exprimer leurs émotions face aux situations rencontrées peut être interprété comme un manque de professionnalisme. Les soignant·e·s intègrent l'idée qu'il faut «garder ses distances» avec les patient·e·s.

Paradoxe : ces métiers attirent précisément des personnes qui ont été touchées par l'injustice, la précarité, l'exclusion. Leur sensibilité, présentée comme un handicap professionnel, constitue pourtant leur motivation première.

La dévalorisation de la sensibilité s'inscrit dans une tradition philosophique ancienne. Depuis Platon qui oppose la raison aux passions, jusqu'aux théories managériales contemporaines

⁷ Certificat d'Enseignement Secondaire Supérieur, en Wallonie.

qui prônent l'objectivité, la culture occidentale a construit une hiérarchie qui dévalorise systématiquement l'affectivité.

Cette hiérarchisation, Nancy Fraser (2012) l'analyse comme indissociable d'une division genrée du travail : aux femmes les émotions et le soin, aux hommes la raison et le pouvoir. Dans nos secteurs, majoritairement féminisés, la division se traduit par une dévalorisation sociale et économique qui n'est pas fortuite.

L'information émotionnelle

Contrairement aux idées reçues, les émotions ne brouillent pas systématiquement le jugement – elles l'informent. La colère qui monte face à une situation d'injustice révèle quelque chose d'important sur ce qui se joue. La tristesse qui nous envahit en écoutant un récit de vie contient une compréhension de la souffrance d'autrui que l'analyse cognitive seule ne saurait saisir.

L'intelligence pratique dont parle Ricœur (1990) tisse ensemble sensibilité et rationalité dans une dialectique complexe. Elle ne procède pas par application mécanique de règles, mais par ajustement créatif aux situations singulières. Elle suppose une attention fine aux contextes, une sensibilité aux nuances qui échappent aux grilles standardisées.

Prenons l'exemple de Marc, enseignant dans une école en discrimination positive de Seraing. Quand il voit Fatou arriver en classe avec un regard éteint, il capte une information que ne révélerait aucun test standardisé. Son expérience lui permet de décoder : difficultés familiales probables, fatigue liée à des conditions de logement précaires, peut-être faim. La lecture empathique oriente immédiatement son action pédagogique.

L'intelligence empathique ne va pas de soi. Elle se cultive, s'affine par l'expérience. Elle suppose l'apprentissage à faire confiance à ses ressentis tout en développant sa capacité à les analyser. Elle demande d'accepter d'être affecté·e par les situations rencontrées tout en préservant une distance nécessaire à l'action.

Les risques de l'hyper-empathie

Cependant, l'ouverture empathique expose à des écueils spécifiques. L'usure compassionnelle guette : épuisement émotionnel, perte de sens, cynisme défensif qui protège de la souffrance mais ampute la capacité relationnelle.

L'histoire de Claudine, travailleuse sociale dans un CPAS de Charleroi, illustre le piège. Après quinze ans d'exercice, elle se sent «vidée». L'accumulation des situations de détresse sans espaces d'élaboration collective a fini par la submerger. Elle développe une forme de protection qui la coupe progressivement de ce qui faisait la richesse de son travail.

L'usure questionne : comment nos organisations pourraient-elles mieux composer avec la dimension émotionnelle du travail ? Quelques expériences explorent ce qui pourrait devenir une «écologie de la sensibilité» – c'est-à-dire un environnement organisationnel qui préserve et nourrit les capacités relationnelles plutôt que de les épuiser : espaces de parole sur l'impact du travail, formations qui accompagnent la vulnérabilité professionnelle, rythmes qui intègrent la récupération émotionnelle. Ces tentatives demeurent marginales, mais elles laissent entrevoir d'autres possibles.

L'art comme laboratoire

L'art se révèle un laboratoire remarquable de transformation de la vulnérabilité en puissance d'agir. Non des modèles à copier, mais des exemples de ce que peut devenir la sensibilité quand elle trouve ses formes d'expression.

L'œuvre de Frida Kahlo⁸ bouleverse nos représentations. Sa souffrance physique devient matière créatrice, ses autoportraits inventent une autre conception de la force : non plus déni de la fragilité, mais transformation inventive de ce qui nous traverse.

Dans nos secteurs, de nombreuses initiatives artistiques témoignent de cette dynamique. L'atelier théâtre animé par Pablo dans un centre culturel de Molenbeek ne se limite pas à la dimension artistique. Il compose avec un espace où les

⁸ Herrera Hayden, (2013), Frida : Une biographie de Frida Kahlo Paris, Flammarion.

adolescent·e·s peuvent explorer leurs colères, leurs peurs, leurs rêves. Cette démarche devient un lieu d'expérimentation émotionnelle qui transforme progressivement leur rapport au monde.

Résistance poreuse

Face aux logiques de domination, la vulnérabilité révèle une forme particulière de résistance que nous appellerons «poreuse». Cette résistance ne se protège pas derrière des certitudes, mais tire sa force de sa capacité à rester ouverte à ce qui l'affecte.

Cette porosité caractérise les professionnel·le·s qui acceptent de remettre en question leurs méthodes à partir des retours de celles et ceux qu'ils accompagnent, qui se laissent transformer par les rencontres, qui font évoluer leurs pratiques en écoutant les critiques.

L'exemple de l'équipe d'un centre culturel illustre cette dynamique. Confrontée aux critiques répétées des jeunes du quartier sur ses activités «qui ne nous ressemblent pas», elle a choisi de ne pas défendre ses positions mais d'organiser des ateliers de co-construction. Cette ouverture a transformé à la fois les activités proposées et la culture même de l'organisation.

La résistance poreuse s'oppose à la «pensée forteresse» qui caractérise de nombreux mouvements politiques contemporains. Elle refuse de se barricader derrière des certitudes et accueille la complexité, le doute, la remise en question. Elle montre que la véritable force pourrait naître non de la capacité à s'immuniser contre le monde, mais de l'art de demeurer vulnérable tout en développant notre puissance d'agir.

4. *Care* et démocratie : refonder le politique

« [Le care est] une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre monde, de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nous-mêmes et notre environnement, tous éléments que nous cherchons à relier en un réseau complexe, en soutien à la vie. »

(*Joan Tronto et Berenice Fisher, 1990, p. 40*)

Un renversement conceptuel

En 1990, cette définition du *care* propose un déplacement conceptuel important. Elle invite à considérer les activités de soin non plus seulement comme relevant de la sphère privée, mais comme participant de la réflexion politique. Maintenir, perpétuer, réparer le monde : cette perspective dépasse la charité individuelle, la bienveillance ou la compassion spontanée.

Mais que signifie concrètement ce déplacement pour nos secteurs ? Prenons l'exemple de Fabienne, directrice d'un centre social dans le quartier de Droixhe à Liège. Quand elle organise une permanence juridique pour les familles du quartier, elle répond certes à des besoins individuels immédiats, mais son action s'inscrit aussi dans un travail plus large de maintien du tissu social. L'atelier de français pour les femmes isolées articule apprentissage linguistique, création de liens sociaux et questionnement des rapports de domination. La fête de quartier qu'elle facilite mêle convivialité, visibilité des cultures présentes et négociation des tensions locales.

Le *care*, dans une acception élargie, invite à reconSIDÉRER la place de nos métiers dans l'organisation sociale. Au-delà de leur dimension de «service public», nos emplois participent aussi de fonctions politiques plus larges : contribuer aux conditions d'une vie commune, composer avec les fragilités collectives, maintenir des liens sociaux. Cette perspective ne hiérarchise pas ces différentes dimensions, mais montre leur imbrication.

Les quatre temporalités du soin

Les quatre phases du *care* décrites par Joan Tronto (2009 [1993]) structurent toute pratique de soin. Au lieu de les présenter abstrairement, suivons leur déploiement dans une situation typique.

Caring about : l'attention

Septembre 2024, Institut Lambert à Liège. Madame Rodriguez, éducatrice, remarque qu'Alan, élève de 4ème habituellement bavard, reste silencieux depuis plusieurs jours. Regard fuyant, participation en baisse. L'attention de l'éducatrice n'est pas spontanée : elle résulte de quinze ans d'expérience qui ont affiné sa capacité à percevoir les signaux de détresse.

Taking care of : la responsabilité

Après avoir observé pendant une semaine, Madame Rodriguez décide d'agir. Elle ne peut pas ignorer ce qu'elle a perçu. Sa responsabilité ne découle d'aucune obligation réglementaire – elle émerge de la reconnaissance que la situation d'Alan appelle une réponse.

Care giving : la compétence

L'entretien avec Alan révèle une situation familiale compliquée : divorce des parents, relogement, précarité financière. Madame Rodriguez mobilise alors ses compétences : écoute active, mise en relation avec l'assistante sociale, ajustement des exigences scolaires sans baisse d'ambition, travail avec l'équipe pédagogique.

Care receiving : la réceptivité

Six mois plus tard, Alan a retrouvé son dynamisme. De plus, il est venu remercier Madame Rodriguez en lui expliquant combien son attention avait compté. La réceptivité – comprendre comment le soin a été reçu – permet d'ajuster les pratiques futures.

La dévalorisation structurelle

La séquence, se répétant des milliers de fois dans nos établissements, témoigne de la sophistication du travail de *care*. Pourtant, elle reste largement invisible dans les évaluations officielles. Comment quantifier l'attention de Madame Rodriguez ? Comment mesurer l'impact de sa disponibilité ?

Cette invisibilité s'articule à des mécanismes complexes. Le capitalisme, selon l'analyse de Nancy Fraser (2022), s'appuie sur un 'arrière-plan' d'activités de reproduction sociale qui restent non comptabilisées. Son analyse ne doit pas occulter que nos secteurs participent aussi, de manière ambivalente, au maintien de ces logiques : entre résistance aux contraintes gestionnaires et adaptation aux exigences de performance, entre revendication de reconnaissance et reproduction des assignations genrées au soin.

La crise sanitaire de 2020 a momentanément mis en lumière ces métiers habituellement peu valorisés, sans pour autant transformer fondamentalement leur statut. L'expression «métiers essentiels» a coexisté avec le maintien de leurs conditions d'exercice difficiles. Cette contradiction montre que la reconnaissance symbolique ne suffit pas à modifier les rapports de force structurels qui organisent la dévalorisation du *care*.

Démocratiser le *care*

Comment concevoir des pratiques de soin sans reproduire les dominations qu'on prétend combattre ? Cette interrogation traverse nos pratiques quotidiennes. Nos secteurs portent une histoire ambivalente - entre volonté d'émanciper et risque de contrôler, entre accompagnement et surveillance.

Le travail social illustre, en effet, cette tension permanente. Né de la charité bourgeoise du 19ème siècle, il a pourtant aussi porté des aspirations émancipatrices. Sa professionnalisation a créé des compétences nouvelles mais aussi de nouvelles asymétries. Aujourd'hui encore, nous naviguons entre deux écueils : reconnaître que les personnes accompagnées sont expertes de leur propre vie (qui mieux qu'elles connaissent leur situation ?) tout en maintenant des hiérarchies professionnelles qui les placent en position de demandeurs.

Joan Tronto trace des pistes : faire participer collectivement à la définition des besoins, organiser ensemble les réponses. Mais sur le terrain, la mise en œuvre reste complexe. Une association d'aide à la jeunesse wallonne a documenté des moments où les protocoles habituels échouent et où l'inattendu advient – dans un atelier avec des chevaux, une relation qui se noue autrement. Ce qui fait tenir (chapitre 3) décrit une figure de l'accompagnement passant non plus d'abord par la parole et l'analyse, mais par l'expérience partagée d'une activité.

Dans les années 1970, des habitant·e·s créent leur propre Maison médicale avec une ambition : que patient·e·s et soignant·e·s décident ensemble. Tout se débat en assemblée mensuelle - l'accueil, la prévention, les permanences. L'expérience révèle ses paradoxes : malgré les bonnes intentions, certains monopolisent la parole, d'autres se taisent. Les règlements s'imposent de l'extérieur. Les inégalités sociales traversent ces espaces qu'on voudrait égalitaires.

Justice et care

Qui porte le poids du care dans notre société ? Les statistiques parlent d'elles-mêmes :

« Les Wallonnes «à l'emploi» sont majoritaires dans les secteurs de la santé humaine et l'action sociale (74 %), l'enseignement (71 %) et le secteur des services (59 % dans les activités de services administratifs et de soutien, 69 % dans les autres activités de services). Le fait que les femmes travaillent davantage dans les secteurs des soins, de l'aide et des services aux personnes, n'est pas étranger à la répartition – encore souvent traditionnelle – des rôles dans la famille, voire à l'assignation «naturelle» de qualités ou d'aptitudes aux femmes en fonction de représentations et de stéréotypes. Plus globalement, les femmes sont plus nombreuses dans le secteur quaternaire – «non marchand» – (64 %). » (La situation des femmes sur le marché de l'emploi en Wallonie, Mars 2024, Forem, p. 7)

Cette répartition révèle une construction historique. Siècles après siècles, notre société a naturalisé le soin comme compétence féminine innée. Cette naturalisation sert de justification à la dévalorisation économique – pourquoi valoriser financièrement ce qui serait «dans la nature» ? S'y ajoutent les parcours migratoires qui orientent vers ces métiers faute d'autres portes ouvertes, les stratégies de survie qui ne laissent pas le choix.

Dans nos secteurs massivement féminisés, les conséquences sont tangibles : salaires minimaux, budgets insuffisants, reconnaissance en paroles mais pas en actes. La crise sanitaire de 2020-21 a révélé le paradoxe : applaudis comme «essentiels», ces métiers sont restés précaires dans les faits.

Ce qui s'invente sur le terrain

Ces constats sur la répartition genrée et la dévalorisation du *care* montrent l'ampleur des transformations nécessaires. Ils révèlent que repenser le politique à partir de la vulnérabilité ne peut faire l'économie d'une analyse des rapports de pouvoir qui traversent nos secteurs.

Mais plutôt que de théoriser davantage ces enjeux, tournons-nous vers ce qui s'invente concrètement sur le terrain. Depuis près de deux siècles, des initiatives transforment la vulnérabilité en ressource collective. Coopératives, associations, mutuelles, entreprises sociales – face aux difficultés qu'elles rencontrent, ces structures inventent des réponses qui dépassent la logique de l'autonomie individuelle.

Ces expériences méritent notre attention. Non comme modèles à reproduire, mais comme témoignages de ce qui émerge quand des collectifs, confrontés à la précarité, organisent ensemble leurs dépendances plutôt que de prétendre s'en affranchir.

5. Espaces de transformation

Depuis près de deux siècles, des initiatives naissent, transformant concrètement la vulnérabilité en ressource collective. Ces initiatives – coopératives, associations, mutuelles, entreprises sociales – puisent leurs racines dans les résistances à l'industrialisation naissante : coopératives de consommation des pionniers de Rochdale (1844), mutuelles ouvrières, associations d'entraide face aux conditions de travail et de vie précaires du 19ème siècle. Elles se développent avec les mouvements ouvriers, se structurent autour de l'émergence des États sociaux au 20ème siècle, se renouvellent avec les contestations des années 1960-70, se réinventent face aux crises contemporaines.

Cette histoire longue montre que l'économie sociale n'est pas une invention récente, mais elle demeure «jeune» face à l'hégémonie des logiques marchandes. Près de deux siècles de pratiques qui, face aux crises successives du capitalisme industriel, ont cherché et cherchent encore des voies alternatives.

Ces structures naissent dans la patience du quotidien – patience cachant une impatience face aux injustices et demande le courage de construire à petits pas ce qu'on ne peut transformer d'un coup. Elles ne prétendent pas avoir résolu les contradictions de notre époque, mais ouvrent des espaces où s'inventent, par nécessité plus que par choix, d'autres manières d'organiser la vie collective.

En Belgique, cette histoire prend des formes particulières liées aux spécificités institutionnelles du pays : polarisation, fédéralisme complexe, tradition de concertation sociale qui façonnent les conditions d'émergence et de développement de ces projets collectifs.

L'économie sociale face aux impasses de l'autonomie moderne

Ces pratiques naissent précisément là où l'idéal moderne d'autonomie bute sur des limites. Prenons DynamoCoop, une coopérative immobilière liégeoise qui aide les créateur·rice·s et artisan·e·s à trouver des locaux abordables. Le projet naît d'un constat : précarité des activités, spéculation immobilière, isolement. Face à ces difficultés, deux approches étaient possibles.

La première, cohérente avec l'idéal d'autonomie moderne, consistait à accompagner individuellement chaque créateur·rice dans sa recherche de local, à développer ses compétences entrepreneuriales, à le·la rendre «autonome» face au marché immobilier. Cette logique reproduit le schéma classique : transformer la vulnérabilité en défaillance individuelle à corriger par l'acquisition d'autonomie.

DynamoCoop fait le choix inverse. Au lieu de nier ou de corriger individuellement les vulnérabilités, la coopérative en fait le point de départ d'une organisation collective. Les budgets limités de chacun·e deviennent le moteur d'une mise en commun. L'isolement se mue en réseau social structuré autour de projets partagés. L'incertitude locative devient l'occasion d'expérimenter d'autres rapports à la propriété.

Cette approche signale quelque chose d'important : la force collective n'émerge pas de l'addition d'autonomies individuelles, mais de l'organisation créative de vulnérabilités assumées. Les membres de DynamoCoop ne deviennent pas «autonomes» au sens moderne du terme - ils demeurent dépendants les uns des autres, de la coopérative, des évolutions du marché immobilier. Mais cette dépendance organisée leur ouvre des possibilités d'action qui échappaient à leurs tentatives solitaires.

L'expérience montre ainsi l'impasse de l'autonomie moderne: dans nos sociétés complexes, personne n'est vraiment autonome. Nous dépendons tou·te·s de milliers de personnes inconnues pour notre alimentation, notre logement, notre santé, nos déplacements. L'autonomie réelle ne consiste pas à nier ces dépendances, mais à apprendre l'art de les organiser de manière choisie plutôt que subie.

Expérimenter l'organisation de nos dépendances

Si l'économie sociale donne à voir les impasses de l'autonomie moderne, elle expérimente aussi concrètement ce que pourrait signifier «organiser nos dépendances». L'expression, qui peut sembler paradoxale dans une culture obsédée par l'indépendance, prend sens quand on observe certaines initiatives.

Les coopératives alimentaires qui se développent en ville illustrent cette logique. Plutôt que de chercher l'autonomie alimentaire – impossible dans le contexte urbain –, leurs membres organisent collectivement leur dépendance à l'approvisionnement. Ils assument explicitement qu'ils ne peuvent produire leur nourriture, mais refusent de subir passivement les logiques du marché alimentaire industriel.

Ainsi, l'organisation collective de la dépendance alimentaire transforme les contraintes en ressources. Le temps nécessaire au fonctionnement bénévole devient l'occasion de créer des liens sociaux. Les compétences de chacun·e - comptabilité, logistique, relations fournisseurs – se mutualisent. La limitation des choix de produits devient l'opportunité de découvrir d'autres modes de consommation.

L'expérimentation transforme aussi les rapports sociaux. Au lieu de la relation anonyme entre consommateur·rice et distributeur, se développent des relations où les membres deviennent coresponsables de leur approvisionnement ; le rapport à la consommation s'en trouve modifié: on ne subit plus les prix et la qualité, on participe à leur détermination collective.

Ces situations montrent que l'organisation consciente de nos dépendances peut devenir une source de puissance collective. Non pas la puissance de dominer ou de contrôler, mais celle qui naît de la capacité à composer créativement avec ce qui nous lie aux autres. Cette puissance se distingue radicalement de l'autonomie moderne : elle ne cherche pas l'indépendance mais la qualité des interdépendances.

L'apprentissage n'est pas simple. Les initiatives font face à des difficultés récurrentes : épuisement des bénévoles, conflits sur les orientations, tensions entre efficacité et participation.

La recherche participative menée avec DynamoCoop rend compte, par exemple, de la tension permanente entre «se fédérer» et «se différencier» : comment construire des alliances et des réseaux tout en préservant la spécificité de son projet ? Cette contradiction illustre la complexité intrinsèque de l'organisation collective, qui demande d'articuler constamment coopération et singularité.

De telles actions permettent de découvrir que l'organisation collective demande des compétences spécifiques qui ne s'improvisent pas : savoir délibérer, gérer les désaccords, articuler les rythmes individuels et collectifs. Les difficultés ne relèvent pas de dysfonctionnements temporaires mais témoignent de la complexité intrinsèque de l'organisation de nos dépendances. Elles montrent que l'organisation ne peut se contenter de bonnes intentions, mais requiert l'invention de formes institutionnelles qui soutiennent la coopération plutôt que la compétition.

Les paradoxes de la reconnaissance institutionnelle

En Belgique, ces situations évoluent dans un contexte institutionnel particulier qui éclaire les contradictions de notre rapport collectif à la vulnérabilité. L'associatif belge illustre particulièrement cette complexité. Lorsqu'il est financé par les pouvoirs publics – Communes, Provinces, Régions, Communautés, le Fédéral, l'Europe –, il doit naviguer entre mission sociale et exigences gestionnaires.

Cette situation génère un paradoxe : l'État finance des initiatives qui partent explicitement de la vulnérabilité partagée tout en maintenant des logiques institutionnelles qui nient cette même vulnérabilité. Les subventions publiques permettent l'existence d'associations qui assument l'interdépendance, mais elles imposent aussi des modes d'évaluation qui reproduisent l'idéal d'autonomie moderne.

Les décrets sectoriels illustrent cette contradiction. Ils organisent des financements pour certaines missions (centres culturels, services d'aide à la jeunesse, centres d'action sociale globale), mais ils définissent aussi des publics cibles, des méthodologies d'intervention, des modes d'évaluation qui standardisent l'action associative.

Une directrice de maison de quartier à Charleroi l'exprime ainsi : « *Le décret nous donne une sécurité financière, mais il nous enferme aussi dans des catégories qui ne correspondent pas toujours à la réalité du terrain.* »

Cette tension ne résulte pas de contradictions singulières mais témoigne de la complexité structurelle du secteur associatif en Belgique. Les associations se trouvent prises entre des aspirations qui assument la vulnérabilité partagée et des contraintes institutionnelles qui reproduisent la fiction de l'autonomie⁹.

L'association d'éducation populaire de Seraing qui développe des ateliers de parole citoyenne découvre cette contradiction dans son quotidien. Son travail consiste précisément à créer des espaces où les habitant·e·s peuvent exprimer leurs vulnérabilités – précarité économique, difficultés de logement, sentiment d'exclusion politique – et les transformer en capacité d'action collective. Cependant elle doit justifier son action par des indicateurs quantitatifs : nombre de participants, taux de «réinsertion», mesure des «impacts».

Comment quantifier le fait qu'une personne reprenne confiance en elle ? Comment mesurer l'émergence d'une solidarité de quartier? Ces questions ne relèvent pas de difficultés techniques mais soulignent l'impossibilité de réduire le travail de transformation de la vulnérabilité en ressource collective à des indicateurs de performance individuelle.

Les recherches participatives menées par le C.D.G.A.I. avec DynamoCoop identifient plusieurs tensions illustrant ces contradictions. Ces recherches, qui tentent de rendre compte des défis auxquels font face la plupart des coopératives lorsqu'elles cherchent à intégrer leurs impacts sociaux dans leur gestion stratégique, mettent en lumière d'abord la tension entre «se contenter d'être ce que l'on fait» et «rendre visible l'utilité sociale» : comment préserver l'authenticité de son action tout en répondant aux exigences de communication et de justification ?

9 La notion de « tiers protecteur » – fonction par laquelle une organisation se pose en intermédiaire entre la personne et les exigences du système – est développée dans le livret *Ce qui fait tenir*, chapitre 4.

Elles témoignent ensuite de l'opposition entre «viser un idéal démocratique» et «gérer les difficultés de la pratique de la démocratie» : comment maintenir des aspirations participatives face aux contraintes opérationnelles ? Elles révèlent, enfin, la contradiction entre «refus des critères capitalistes» et «contraintes du marché» : comment critiquer un système tout en devant composer avec ses règles pour survivre ?

Ces tensions montrent que les contradictions de l'associatif ne résultent pas d'une mauvaise gestion ou d'un manque de cohérence, mais traduisent les difficultés structurelles à articuler des logiques hétérogènes. Elles obligent les organisations à inventer des réponses singulières, à produire des décalages créatifs, à développer une inventivité particulière pour composer avec des exigences qui ne s'articulent pas spontanément.

Les associations expérimentent ainsi quotidiennement les difficultés de composer avec les institutions publiques. Elles tentent d'organiser autonomie de projet et financement public, critique démocratique des politiques et participation à leur mise en œuvre, innovation alternative et intégration institutionnelle. Cette position génère des tensions permanentes : risque d'instrumentalisation par les pouvoirs publics, marginalisation quand la critique devient trop forte, épuisement face aux exigences contradictoires. Certaines parviennent momentanément à jouer un rôle d'interface entre société civile et institutions, d'autres s'épuisent dans ces contradictions ou choisissent de trancher en faveur de l'une ou l'autre logique.

L'instabilité des financements aggrave les tensions. Les subsides accordés année par année, projet par projet, créent une précarité chronique qui épuise les équipes et limite la capacité de développer des actions sur le long terme. Cette instabilité institutionnelle fragilise paradoxalement des organisations qui travaillent précisément avec la précarité sociale et tentent de la transformer en ressource collective.

Questions ouvertes

Ces expérimentations éclairent les conditions dans lesquelles pourrait émerger une politique de l'interdépendance. Elles montrent qu'il est possible de partir de la vulnérabilité partagée pour créer de la puissance collective, mais elles butent aussi sur des obstacles structurels qui les limitent.

D'abord, elles demeurent largement minoritaires et fragiles. Leur développement manque de soutien intellectuel : ainsi, des recherches participatives et élaboration collective des savoirs, permettraient de mieux comprendre et diffuser leurs innovations. Ce déficit pèse face à l'urgence des crises écologiques et sociales contemporaines.

Ensuite, elles évoluent dans un environnement institutionnel qui limite leur potentiel transformateur. Les logiques de financement public, les exigences d'évaluation, les temporalités administratives reproduisent souvent les schémas qu'elles tentent de dépasser. Cette contradiction ne peut se résoudre par la seule bonne volonté des acteurs, mais demande des transformations institutionnelles plus profondes.

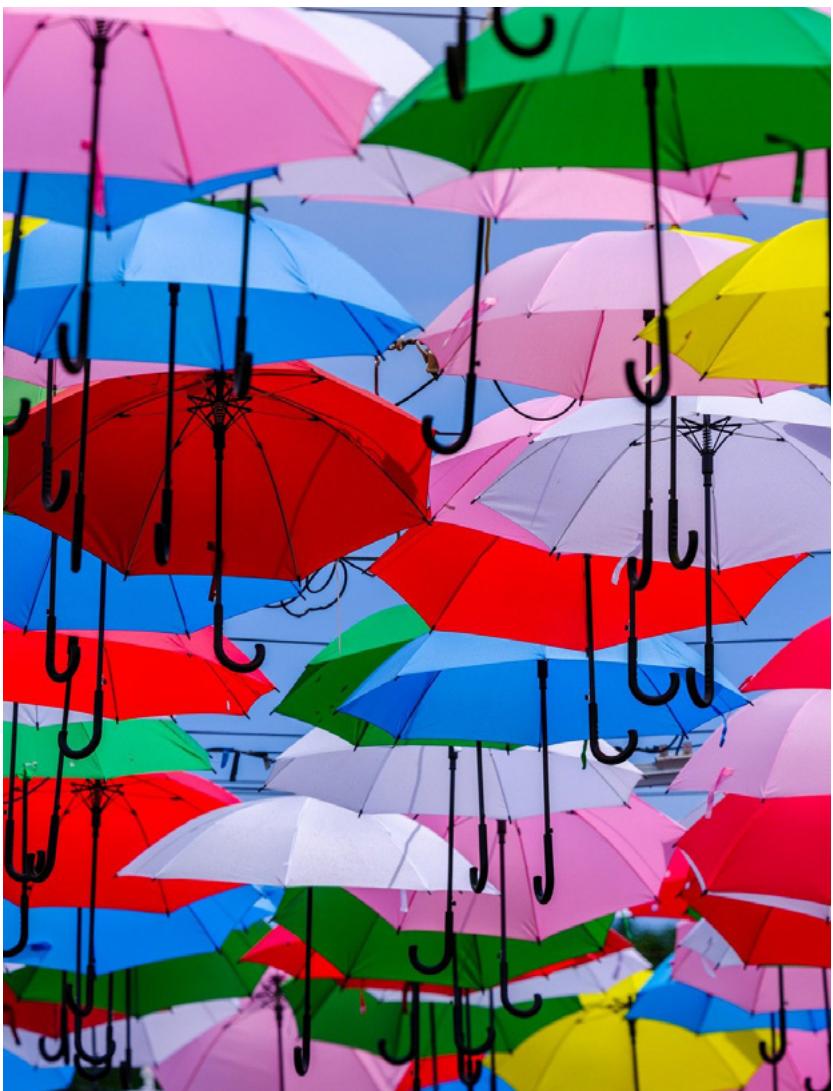
Enfin, elles confirment que l'organisation de nos dépendances ne va pas de soi. Elle suppose l'apprentissage de compétences collectives qui ne s'improvisent pas : savoir délibérer, gérer les conflits, articuler les temporalités individuelles et collectives. De telles compétences ne peuvent se développer que dans la durée et la stabilité, deux conditions que les cadres institutionnels actuels peinent à garantir.

Ces interrogations accompagnent toute réflexion sur la vulnérabilité comme puissance politique. Elles dévoilent le fait que cette transformation ne peut se limiter à la multiplication d'initiatives locales isolées, mais demande aussi des évolutions plus larges de nos institutions démocratiques et de nos modes d'organisation collective. Une question d'échelle traverse ces situations : comment des espaces locaux peuvent-ils essaimer sans perdre leur authenticité ? L'enjeu n'est pas de reproduire mécaniquement des modèles, mais de comprendre les conditions qui permettent à des innovations de circuler et de s'adapter à d'autres contextes. Comment passer de l'expérimentation marginale à la transformation systémique sans diluer ce qui fait la richesse de ces approches ?

Les recherches participatives menées avec DynamoCoop¹⁰soulignent d'ailleurs l'importance de la dimension écosystémique: les coopératives ne peuvent développer pleinement leur potentiel transformateur qu'en s'articulant avec d'autres acteurs du territoire – associations, collectifs citoyens, pouvoirs publics, entreprises sociales. Cette perspective écosystémique rejoint notre exploration de l'organisation des dépendances : plutôt que de chercher l'autonomie de chaque initiative, il s'agit de tisser des interdépendances choisies qui renforcent mutuellement les capacités d'action.

L'économie sociale et solidaire constitue un terreau précieux de ces expériences, mais un laboratoire aux conditions d'expérimentation contraintes. Elle éclaire à la fois les possibilités et les obstacles d'une politique qui prendrait pour point de départ notre vulnérabilité partagée plutôt que la fiction de l'autonomie. Ces enseignements, tirés de l'observation des pratiques existantes, ouvrent vers d'autres questionnements : comment l'histoire révèle-t-elle des moments où la vulnérabilité partagée est devenue une force de transformation ? Ces expériences passées peuvent-elles éclairer les actions contemporaines ?

10 Louis, Muyshondt (2023), Les défis de la coopération en économie sociale. Une recherche participative menée par Dynamo Coop et le C.D.G.A.I. (2021-2023) : <https://www.cdgai.be/publications/les-defis-de-la-cooperation-en-economie-sociale-une-recherche-participative-menee-par-dynamo-coop-et-le-c-d-g-a-i-2021-2023/> ; Stéveny, Muyshondt et Moura, (2021), Les défis liés aux ambitions sociétales des coopératives d'économie sociale – Une recherche participative menée par le C.D.G.A.I. et DynamoCoop : <https://www.cdgai.be/publications/les-defis-des-impacts-societaux-vises-par-les-cooperatives-deconomie-sociale/>



6. Mémoires de résistance

Les pratiques contemporaines de l'économie sociale s'inscrivent dans une généalogie plus ancienne. L'histoire nous révèle des moments où des groupes en situation de faiblesse ont réussi à transformer les équilibres de pouvoir, non pas en dissimulant leur précarité mais en faisant le socle de leur action.

Certains épisodes historiques attestent de la manière dont des personnes ordinaires ont bouleversé les rapports de force établis. Ces expériences n'exigent ni héroïsme exceptionnel ni compétences particulières. Elles naissent de la reconnaissance que ce qui nous fragilise individuellement peut devenir, organisé collectivement, une source de puissance politique inattendue.

Birmingham, 1963 : quand l'exposition devient révélation

6 mai 1963, Alabama. Des centaines d'enfants et d'adolescent·e·s noir·e·s quittent l'école pour manifester contre la ségrégation. Les images de leurs corps frappés par les lances à incendie, menacés par les chiens policiers, font scandale. Paradoxalement, c'est leur vulnérabilité même qui dénonce la violence du système.

Martin Luther King Jr. a saisi quelque chose d'important : refuser de riposter ne signifie pas subir passivement. C'est un choix tactique qui expose au grand jour la brutalité d'un régime. Les manifestant·e·s ne se présentent pas en héros invulnérables, mais en citoyens ordinaires qui n'acceptent plus l'injustice.

Cette stratégie fonctionne parce qu'elle expose une contradiction insoutenable : comment justifier la violence contre des corps désarmés ? Comment maintenir l'illusion d'une société civilisée face à de telles images ?

Place de Mai, 1977 : quand la douleur privée devient affaire publique

Buenos Aires, 30 avril 1977. Quatorze femmes se retrouvent sur la place de Mai pour réclamer des nouvelles de leurs enfants disparus. Elles n'ont aucune formation politique, aucun réseau organisé. Juste cette douleur commune qu'elles refusent de garder pour elles.

Ces mères découvrent progressivement que leur souffrance individuelle fait partie d'un système organisé de répression. En sortant de l'isolement, en rendant visible leur détresse, elles transforment un problème prétendument privé en question politique majeure.

Leur efficacité ne vient pas d'une expertise particulière, mais de leur obstination à occuper cet espace public semaine après semaine, année après année. Cette présence têteue finit par ébranler la légitimité d'un régime qui prétendait protéger les familles.

Greenham Common, 1981 : l'art de durer

Septembre 1981, Berkshire. Des femmes s'installent devant la base militaire de Greenham Common pour protester contre l'installation de missiles nucléaires. Le campement durera dix-neuf ans.

Ces femmes ne cherchent pas à égaler la puissance militaire qu'elles contestent. Elles lui opposent d'autres logiques : la permanence contre l'efficacité immédiate, la créativité contre la standardisation, le soin mutuel contre l'isolement individuel.

Elles développent un art de la résistance qui assume pleinement sa précarité : campement sous la pluie, arrestations répétées, moqueries des médias. Cette acceptation de la difficulté leur permet de tenir sur la durée, là où des mobilisations plus spectaculaires s'essoufflent.

Grèves de 1960-61 en Wallonie : quand l'économie s'arrête

Hiver 1960-1961, Wallonie. Une grève générale paralyse la région pendant plus d'un mois. Les ouvriers protestent contre la «loi unique» qui aggrave leurs conditions de travail et de vie. Liège, Charleroi, le Borinage s'arrêtent.

Ces hommes et ces femmes ne cachent pas leur précarité économique. Au contraire, ils l'exposent publiquement : « Nous n'avons plus rien à perdre. » Cette fragilité assumée devient leur force. Ils transforment leur dépendance au salariat en capacité d'arrêter la machine économique.

L'efficacité de la grève naît de l'articulation entre l'organisation syndicale et la solidarité spontanée des quartiers ouvriers. Les structures syndicales permettent de coordonner l'action, mais celle-ci tient par les liens concrets entre voisins, entre familles, entre générations. Cette vulnérabilité partagée, organisée collectivement, crée une puissance qui constraint le pouvoir politique à reculer.

Indignados, 2011 : la précarité qui s'organise

15 mai 2011, Madrid. Quelques centaines de personnes s'installent sur la place Puerta del Sol. Le lendemain, ils sont des milliers. Le mouvement s'étend à quatre-vingt villes espagnoles.

Ces manifestant·e·s ne cachent pas leur précarité : jeunes diplômé·e·s au chômage, familles expulsées, travailleur·euse·s sans contrat stable. Au contraire, ils en font le cœur de leur critique : «Nous ne sommes pas des marchandises entre les mains des politiciens et des banquiers.»

L'organisation du mouvement reflète cette acceptation de la vulnérabilité. Pas de dirigeant·e·s charismatiques, pas de programme définitif, mais des assemblées générales où chacun·e peut prendre la parole, des groupes de travail ouverts, des décisions prises par consensus laborieux.

#MeToo, 2017 : briser l'isolement

Octobre 2017. L'hashtag #MeToo se propage. En quelques jours, des millions de femmes témoignent d'agressions sexuelles. La force du mouvement vient précisément de cette mise en commun de vulnérabilités longtemps tues.

Chaque témoignage fait découvrir que ce qui semblait être des accidents individuels participe en fait d'un système organisé de domination. La parole collective transforme la honte privée en colère politique.

Le mouvement montre aussi les risques de cette stratégie : instrumentalisation médiatique, récupération institutionnelle, réactions hostiles (backlash) masculinistes. La vulnérabilité exposée reste toujours fragile, menacée de retournement.

Fermeture de Caterpillar, 2016 : de la résignation à l'action collective

2 septembre 2016, Gosselies. Caterpillar annonce la fermeture de son site wallon. 2200 emplois sont supprimés du jour au lendemain. Les ouvrier·ère·s pourraient se résigner, accepter les plans sociaux, se dispercer.

Au lieu de cela, certain·e·s décident de se battre. Non pas seulement contre la fermeture – déjà actée – mais pour construire autre chose. Ils et elles créent une coopérative, rachètent une partie des machines, maintiennent un collectif de travail.

Cette expérience montre comment la vulnérabilité économique peut devenir créatrice quand elle ne s'accompagne pas de résignation mais d'organisation collective. Les ex-ouvrier·ère·s de Caterpillar n'ont pas d'expertise en gestion coopérative, mais apprennent en faisant.

Qu'est-ce qui fait la force de ces mouvements ?

Ces exemples, si différents soient-ils, partagent certaines caractéristiques qui éclairent nos pratiques quotidiennes.

D'abord, aucun ne prétend à l'expertise ou à la maîtrise parfaite de la situation. Les mères de la Place de Mai ne sont pas des politiciennes professionnelles, les ouvrier·ère·s de Caterpillar ne sont pas des économistes, les femmes de Greenham ne sont pas des stratégies militaires. Cette absence de prétention à l'expertise libère une créativité pratique.

Ensuite, tou·te·s transforment leur isolement en lien collectif. La force ne vient pas de l'accumulation d'autonomies individuelles, mais de la capacité à créer des solidarités concrètes qui permettent de tenir dans la durée.

Enfin, ils et elles ne cherchent pas à égaler leur adversaire sur son terrain – force contre force, expertise contre expertise – mais inventent d'autres manières d'agir qui exposent les limites de la domination.



Les limites de l'héroïsation

Ces expériences résistent à la transformation en modèles héroïques à imiter. Chacune s'enracine dans un contexte particulier, mobilise des ressources spécifiques, affronte des rapports de force singuliers. Ce qui nous intéresse, c'est moins les formes qu'elles ont prises que les questions qu'elles soulèvent.

Ces mouvements montrent aussi leurs propres limites : épuisement des militant·e·s, récupération par les pouvoirs en place, difficultés à maintenir la mobilisation dans la durée. Certains échouent, d'autres se transforment en institutions qui reproduisent ce qu'elles combattaient. La vulnérabilité exposée peut devenir spectacle médiatique ou alibi politique.

Pourtant, quelque chose persiste de ces expériences dans nos pratiques quotidiennes. Non pas comme application mécanique d'un modèle, mais comme questionnement permanent : comment composer avec nos limites plutôt que de les nier ? Comment créer des espaces où les difficultés peuvent être partagées sans devenir des faiblesses ? Comment organiser collectivement ce qui nous dépasse individuellement ?

Ces questions traversent nos métiers sans garantir de réponses simples. Elles demandent une vigilance constante face aux tentations de l'expertise solitaire comme à celles de la fusion collective.

7. Paradoxes et impasses

L'économie sociale expérimente quotidiennement l'organisation de nos dépendances et la transformation de nos fragilités en puissance collective. L'histoire nous montre des moments où cette logique a permis de bouleverser les rapports de force établis. Cependant, reconnaître la vulnérabilité comme ressource d'action ne constitue pas une solution miracle. Cette approche génère ses propres contradictions et peut être détournée de ses intentions initiales.

Les tensions identifiées dans l'économie sociale -- entre autonomie et financement public, entre idéal démocratique et contraintes pratiques -- témoignent de défis structurels inhérents à ces expérimentations. D'autres écueils guettent, plus insidieux, qui peuvent transformer la politique de la vulnérabilité en son contraire : nouvel enfermement identitaire, alibi au désengagement public, exploitation genrée du *care*. Les risques de récupération externe menacent le potentiel émancipateur de cette approche. Identifier les impasses permet de mieux les éviter et de préserver la dimension transformatrice de ces situations.

Première impasse : l'identité figée

Claire dirige une association d'aide aux femmes victimes de violences à Bruxelles. Depuis quelques années, elle observe un phénomène troublant. Pour obtenir des financements, l'association doit constamment prouver la «vulnérabilité» de son public. Les dossiers de subvention exigent des statistiques sur la gravité des situations, des témoignages sur la détresse des femmes accompagnées.

Progressivement, Claire réalise que cette logique pousse son équipe à maintenir les femmes dans leur statut de victimes. Comment justifier l'action si les personnes accompagnées vont mieux ? Comment préserver les financements si la vulnérabilité diminue ?

Voilà le piège : la vulnérabilité peut devenir une nouvelle étiquette qui enferme. Au lieu de libérer les personnes des catégories qui les limitent, elle risque de créer de nouvelles cases tout aussi rigides.

L'approche par la vulnérabilité, pensée initialement comme dynamique et émancipatrice, se fige en identités administratives contraignantes.

L'histoire des politiques du handicap illustre ce mécanisme. Pensées initialement pour garantir des droits, elles ont parfois contribué à réduire les personnes à leurs difficultés. La reconnaissance institutionnelle de la vulnérabilité peut devenir un mode de contrôle social déguisé qui maintient les personnes dans des catégories restrictives.

Deuxième impasse : l'alibi du désengagement

« *Vous avez de si belles valeurs de solidarité, vous saurez bien vous débrouiller.* » Cette phrase, un travailleur social de Liège l'a entendue de la bouche d'un responsable politique qui justifiait ainsi la réduction des budgets publics.

Le discours sur l'entraide et la prise en charge mutuelle peut facilement être récupéré pour légitimer le démantèlement des services publics. Puisque les citoyens sont capables de s'organiser et de s'entraider, pourquoi l'État devrait-il maintenir ses interventions ? Cette récupération néolibérale transforme la vulnérabilité partagée en nouvelle forme de gestion des populations à moindre coût.

Au lieu de remettre en cause les structures qui produisent la précarité, cette logique délègue la responsabilité aux individus et aux communautés locales. L'organisation collective de nos dépendances, pensée comme alternative à l'individualisme, devient paradoxalement un argument pour réduire les solidarités publiques.

L'évolution récente des politiques d'activation des chômeur·euse·s en Belgique illustre ce détournement. Le vocabulaire de l'autonomisation et de l'empowerment masque souvent des mesures de contrôle renforcé et de réduction des droits sociaux.

Troisième impasse : l'épuisement invisible

Marie, 45 ans, enseignante dans une école de Verviers, fait un burnout. Militante syndicale, engagée dans une association de quartier, mère de deux enfants, elle a organisé sa vie autour de l'attention aux autres. Un jour, elle n'y arrive plus.

Son histoire éclaire les limites d'une politique de la vulnérabilité qui ne s'accompagne pas d'une réorganisation collective du travail de soin. Tant que ce travail reste majoritairement porté par les femmes, la valorisation du *care* peut agraver les inégalités qu'elle prétend combattre.

Cette impasse cache un détournement particulièrement pervers: l'éloge de la vulnérabilité et de l'interdépendance peut servir à justifier l'exploitation du *care* féminin. « *Puisque vous savez si bien prendre soin des autres, puisque vous êtes naturellement empathiques...* » Cette rhétorique transforme une capacité relationnelle en assignation genrée.

Dans nos secteurs, la surcharge invisible touche de nombreuses travailleuses qui cumulent responsabilités professionnelles et charges familiales. Prôner la bienveillance, sans transformer l'organisation collective du travail, équivaut à exploiter l'engagement¹¹.

Quatrième impasse : la technocratie de la vulnérabilité

Dans un centre social de Charleroi, l'équipe fait face à des demandes multiples : accompagnement de familles sans papiers, soutien scolaire pour des enfants en difficulté, insertion professionnelle de jeunes sans qualification, aide aux seniors isolés.

« Comment choisir ? Elles et ils ont tout·te·s besoin d'aide », soupire Marie, travailleuse sociale éprouvée par l'impossibilité de répondre à tout·e·s.

¹¹ Une analyse des données récentes sur la santé mentale en Wallonie et des significations de l'épuisement professionnel est proposée dans le livret *Ce qui fait tenir*, chapitre 5.

Cette question souligne comment la vulnérabilité, une fois intégrée dans les dispositifs de gestion publique, peut être instrumentalisée par des logiques technocratiques qui échappent aux intentions initiales. Les décrets et arrêtés définissent des «publics cibles», créent des catégories administratives de vulnérabilité, établissent des critères d'éligibilité qui fragmentent les besoins sociaux.

Les textes, élaborés dans des assemblées où les premier·ère·s concerné·e·s sont absent·e·s, transforment la vulnérabilité en outil de tri des populations. L'approche par la vulnérabilité, pensée initialement comme possible critique de l'individualisme, devient paradoxalement un mode de gouvernement qui classe, trie, hiérarchise les ayants-droits.

Le système d'aide sociale illustre les dérives technocratiques. Les textes demandent simultanément aux personnes de prouver leur détresse (pour justifier l'intervention) et leurs efforts pour s'en sortir (pour mériter l'aide). Cette double contrainte transforme la reconnaissance de la vulnérabilité en dispositif de contrôle et de suspicion.

La délibération démocratique sur ces enjeux reste largement confisquée. Les choix budgétaires, les orientations sectorielles, les critères d'attribution se décident dans des espaces où la parole des concerné·e·s pèse peu. L'exclusion transforme la gestion de la vulnérabilité en technocratie sociale qui échappe au débat public.

Cinquième impasse : l'individualisation déguisée

Paradoxalement, l'attention portée aux situations singulières peut masquer les enjeux structurels. L'impasse est plus subtile que les précédentes car elle utilise le vocabulaire de la personnalisation et de l'approche globale pour reproduire l'individualisation des problèmes sociaux.

Une travailleuse sociale l'exprime simplement : « On nous demande de réparer individuellement ce que la société casse massivement. C'est épuisant et ça ne marche pas. » L'accompagnement personnalisé, même pensé dans une logique de reconnaissance de la vulnérabilité, peut détourner l'attention des causes systémiques des problèmes rencontrés.

La dérive transforme la politique de la vulnérabilité en thérapeutique sociale généralisée. Au lieu de questionner les structures qui produisent la précarité, elle se concentre sur l'adaptation des individus à ces structures. La vulnérabilité devient alors un problème à traiter plutôt qu'une condition partagée qui éclaire les enjeux collectifs.

Cette individualisation déguisée se nourrit de la fragmentation sectorielle des politiques publiques : logement, santé, emploi, éducation sont traités séparément, obligeant les professionnel·le·s à recoller les morceaux au niveau individuel plutôt qu'à questionner la cohérence globale du système.

Questions ouvertes et perspectives

Ces impasses ne condamnent pas l'approche par la vulnérabilité, mais en éclairent la complexité et les risques de récupération qui la menacent. Elles soulèvent des questions que nous rencontrons quotidiennement sans disposer de réponses toutes faites.

Comment articuler attention aux personnes et compréhension des structures ? Une maladie peut relever d'expositions professionnelles, un accident de conditions de logement précaires, une histoire personnelle difficile de violences systémiques. Les dimensions singulières et collectives s'entremêlent plus qu'elles ne s'opposent, mais cette imbrication reste difficile à saisir dans l'action.

Comment penser la vulnérabilité de manière dynamique quand les financements nous poussent vers des catégories fixes ? Comment développer une vigilance critique face aux récupérations sans devenir paranoïaque ? Comment organiser collectivement le travail de soin dans des institutions qui individualisent les responsabilités ?

Comment éviter que la reconnaissance de notre vulnérabilité commune ne devienne un alibi pour réduire les protections collectives ? Comment préserver la dimension politique de cette approche face aux tentatives de psychologisation ou de technocratisation ?

Ces tensions traversent nos pratiques. Elles appellent moins des solutions que des expérimentations continues, des ajustements permanents, une attention soutenue aux contradictions que nous portons et aux détournements qui nous menacent.

Ces impasses pointent vers des résistances plus profondes qu'il importe de nommer. Au-delà des difficultés organisationnelles, les situations se heurtent aux logiques économiques dominantes qui transforment systématiquement le soin en marchandise, la coopération en concurrence, la vulnérabilité en défaillance. Comment composer avec des forces structurelles qui dépassent largement nos capacités d'action locales ? Comment articuler transformation des pratiques et critique des rapports de production qui organisent la société ?

Reconnaitre ces limites conduit à concevoir la politique de la vulnérabilité non comme un programme achevé, mais comme un chantier permanent qui doit sans cesse se prémunir contre ses propres dérives. L'approche nous apprend une forme particulière d'humilité : celle qui assume l'incomplétude de toute action, accepte les contradictions inhérentes à nos pratiques, fait confiance aux processus collectifs plutôt qu'aux certitudes individuelles.

L'humilité ne nous paralyse pas – elle nous libère du poids impossible de la maîtrise totale tout en nous engageant pleinement dans la transformation de nos pratiques quotidiennes. Elle nous invite à une vigilance constante face aux récupérations qui menacent de transformer une politique de la vulnérabilité, de l'interdépendance, en nouvelle forme de domination et d'emprise.

Comment préserver ce qui émancipe dans cette approche sans tomber dans ses pièges ? La vigilance constante face aux récupérations reste notre seule boussole pour que ces expérimentations gardent leur force transformatrice.

L'exploration des paradoxes et impasses révèle l'ampleur des défis qui traversent nos pratiques. Elle fait aussi apparaître quelque chose d'important : ces difficultés ne nous sont pas spécifiques. Elles traversent l'ensemble des secteurs où s'exercent les métiers de l'humain. L'enseignante confrontée aux injonctions contradictoires, l'animateur qui compose avec des financements précaires, la travailleuse sociale qui tente d'articuler accompagnement individuel et compréhension structurelle - toutes et tous font face aux mêmes tensions fondamentales.

Ces tensions soulèvent des questions que nous portons souvent seul·e·s. Comment composer avec des logiques institutionnelles qui contredisent nos valeurs ? Comment maintenir une approche émancipatrice quand les dispositifs nous poussent vers le contrôle ? Comment éviter l'épuisement sans abandonner ce qui fait sens ? Les interrogations demeurent trop souvent implicites, non formulées, chacun·e pensant qu'elles révèlent ses propres insuffisances plutôt qu'elles ne pointent es enjeux collectifs plus larges.



8. Interrogations ouvertes

Les paradoxes et impasses explorés dans le chapitre précédent pourraient décourager. Ils montrent combien il est difficile d'échapper aux récupérations, combien nos tentatives les mieux intentionnées peuvent se retourner contre elles-mêmes. Il reste qu'ils révèlent peut-être aussi que nos difficultés à tenir nos aspirations dans des contextes contraignants ne sont pas des échecs personnels mais des tensions structurelles.

Et si percevoir ces paradoxes, les nommer, les partager nous permettait d'y faire face autrement ? L'expérience met en évidence que quand nous cessons de chercher des solutions extrêmes - soit résister totalement, soit nous adapter complètement - nous découvrons d'autres manières de naviguer : moins d'épuisement à vouloir résoudre l'impossible, plus d'inventivité pour composer avec les contradictions, plus de lucidité sur ce qui nous constraint réellement. Paradoxalement, reconnaître nos impuissances partielles nous rend peut-être plus libres que la quête d'une autonomie totale qui nous épouse.

Ces questions naissent justement des expériences quotidiennes où quelque chose nous échappe, où une méthode ne fonctionne pas comme prévu, où une relation se tend malgré nos efforts. Elles demeurent souvent implicites, peu formulées, rarement partagées, chacun·e pensant qu'elles révèlent ses propres insuffisances plutôt qu'elles ne pointent vers des enjeux collectifs plus larges.

Nous constatons aussi que nos expériences, si riches soient-elles, buttent sur leurs limites tant qu'elles demeurent cloisonnées...

Le mythe de l'invulnérabilité

- Comment nos organisations pourraient-elles mieux composer avec la dimension émotionnelle du travail ?
- Comment composer avec nos limites plutôt que de les nier ?

L'interdépendance révélée

- Comment transformer nos vulnérabilités en capacités de soin ?
- Comment développer sa puissance d'agir avec et pour les autres ?
- Comment organiser collectivement ce qui nous dépasse individuellement ?

Quand la sensibilité devient politique

- Comment articuler attention aux personnes et compréhension des structures ?

Care et démocratie : refonder le politique

- Comment concevoir des pratiques de soin et de sollicitude qui ne reproduisent pas les rapports de domination ?
- Comment démocratiser le care ?
- Comment éviter que la valorisation du care ne reproduise les assignations genrées qu'elle prétend dépasser ?

L'art d'habiter nos apparténances

- Comment cultiver des formes d'appartenance qui préservent la singularité de chacun·e tout en assumant notre responsabilité mutuelle ?¹²
- Comment ces transformations peuvent-elles se traduire concrètement dans l'organisation de nos institutions et de nos territoires ?

12 La tension entre appartenance et émancipation est explorée à partir de deux terrains – une entreprise d'insertion et une association d'aide à la jeunesse – dans le livret *Ce qui fait tenir*, chapitre 4, « Sémanciper».

Espaces de transformation

- Comment cette «révolution silencieuse» peut-elle ne pas être récupérée par les logiques qu'elle critique ?
- Quelles alliances sont possibles entre ces expériences locales et des transformations institutionnelles plus larges ?
- Comment articuler cette approche avec les enjeux écologiques contemporains ?

Paradoxes et impasses

- Comment penser la vulnérabilité de manière dynamique quand les financements nous poussent vers des catégories fixes ?
- Comment développer une vigilance critique face aux récupérations sans devenir paranoïaque ?
- Comment organiser collectivement le travail de soin dans des institutions qui individualisent les responsabilités ?
- Comment préserver la dimension politique de cette approche face aux tentatives de psychologisation ou de technocratisation ?
- Comment éviter que la vulnérabilité exposée ne devienne spectacle médiatique ou alibi politique ?

Questions transversales

- Comment intégrer ces questionnements dans la formation sans qu'ils deviennent de nouveaux protocoles à appliquer ?
- Comment transmettre ces apprentissages sans les figer en modèles à reproduire ?
- Comment composer avec des institutions qui financent ces expérimentations tout en imposant des logiques qui les contredisent ?
- Comment cette «éthique de l'appartenance» peut-elle se déployer dans une société qui continue de faire de l'autonomie individuelle son horizon indépassable ?
- Comment faire reconnaître que notre interdépendance constitue une ressource plutôt qu'une faiblesse, que notre vulnérabilité nous rend capables d'éthique plutôt qu'elle ne nous handicape ?

Questions d'échelle et de transformation

- Comment ces laboratoires locaux peuvent-ils essaimer sans perdre leur authenticité ?
- Comment passer de l'expérience marginale à la transformation systémique ?
- Comment articuler transformation des pratiques et critique des rapports économiques dominants ?
- Comment composer avec des forces structurelles qui dépassent nos capacités d'action locales ?

Ces interrogations accompagnent nos tâtonnements quotidiens, nos ajustements permanents, nos découvertes inattendues. Elles nous rappellent que transformer nos pratiques, c'est d'abord accepter de ne pas tout maîtriser.

Ces questions ne peuvent être travaillées individuellement. Elles appellent ce que John Dewey nommait une «enquête collective» : la capacité à penser ensemble les problèmes qui nous dépassent individuellement. L'intelligence n'est pas une propriété privée mais émerge de la confrontation des expériences. Quand l'enseignante de Seraing partage ses interrogations avec l'animateur de Verviers, quand l'équipe de DynamoCoop échange avec d'autres coopératives, quelque chose se déploie qui dépasse la somme des expertises individuelles.

Hannah Arendt a montré que le « pouvoir authentique » naît de la capacité à agir ensemble, non de la domination exercée par les uns sur les autres. Cette perspective éclaire nos expériences : dans nos secteurs fragmentés, cette puissance collective reste largement inexploitée. Les mêmes questions traversent l'école, l'hôpital, le centre social, l'association de quartier, mais elles demeurent cloisonnées. Chaque secteur réinvente des solutions partielles à des défis partagés, reproduisant un isolement qui affaiblit toutes et tous.

L'urgence n'est peut-être pas de répondre à ces questions mais d'inventer les conditions de leur élaboration commune. Comment créer des espaces où ces interrogations peuvent circuler, se nourrir mutuellement, révéler leurs dimensions politiques ? La tâche ne relève ni de l'expertise technique ni de la bonne volonté individuelle, mais d'un art collectif encore largement à inventer.



Conclusion

« Il y a quelque chose qui résiste ».

Cette phrase, qui ouvrait notre exploration, trouve ici un autre sens. Ce qui résiste, c'est peut-être l'espoir têtu que nos pratiques quotidiennes puissent porter autre chose qu'une adaptation sans fin aux logiques qui nous épuisent.

Ce livret s'achève sur des contradictions qui persistent – et cette persistance même éclaire quelque chose d'essentiel. L'animatrice de Verviers ne peut pas abandonner les indicateurs mais elle refuse d'abandonner la qualité relationnelle. C'est dans cet entre-deux qu'elle maintient sa façon de travailler. L'équipe de DynamoCoop ne peut pas ignorer les contraintes économiques et les attentes de leurs partenaires, mais elle refuse de renoncer à ses principes coopératifs. C'est dans cette navigation quotidienne qu'elle invente ses compromis. Dans nos secteurs, l'épuisement – qu'il touche le travail bénévole ou salarié - questionne aussi la soutenabilité de nos vécus : comment préserver l'engagement sans reproduire l'exploitation que nous prétendons combattre ?

Ces entre-deux témoignent d'une créativité particulière : celle qui invente des manières de tenir sans céder ni sur les contraintes du réel ni sur ce qui fait sens. Ce qui fait tenir s'efforce de décrire une telle intelligence : non pas des solutions, mais des commencements.

Les transformations les plus profondes ne s'annoncent pas par des manifestes retentissants. Elles émergent dans l'ordinaire des pratiques, là où se modifie progressivement notre compréhension de ce qui fait la valeur d'une action, l'efficacité d'une organisation, la réussite d'un accompagnement. Quand l'enseignante de Seraing découvre que sa vulnérabilité aux situations de ses élèves constitue sa principale ressource pédagogique, quelque chose se déplace dans sa conception du métier. Quand l'équipe du centre social de Charleroi réalise que leurs difficultés partagées les rendent plus créatif·ve·s que leurs certitudes individuelles, une autre manière de travailler s'esquisse.

Ces transformations font aussi découvrir la richesse qui naît de la rencontre entre sensibilités différentes. Chaque personne apporte sa manière particulière de comprendre et d'agir, sa façon singulière d'habiter le monde. Cette diversité de regards ne constitue pas un luxe mais un constat et une nécessité : face à la complexité des défis, aucune perspective isolée ne suffit à saisir l'ensemble des enjeux.

Les conversions discrètes de la sensibilité ne procèdent pas par évidence immédiate. Elles supposent du temps, des espaces d'élaboration, des soutiens collectifs qui permettent de tenir face aux pressions contraires. Elles exigent surtout une forme particulière de courage : celui d'assumer publiquement ce qui nous rend vulnérables plutôt que de le dissimuler.

Nous assumons le caractère inachevé de notre réflexion. Non par modestie convenue, mais par cohérence avec son propos. Une politique de la vulnérabilité ne peut prétendre à la complétude sans se renier. Elle accepte de porter des contradictions non résolues, d'explorer des pistes qui ne mènent pas toutes quelque part, de soutenir des tentatives dont l'issue demeure incertaine.

Accepter l'inachèvement, l'imprévu, ce qui échappe à notre maîtrise, libère paradoxalement une créativité particulière. Nous nous reconnectons ainsi à notre condition d'êtres vivants, pour qui l'inconnu n'est pas un dysfonctionnement mais la texture même de l'existence. L'exigence de résultats immédiats ne paralyse plus : l'improvisation devient possible, l'ajustement permanent, l'apprentissage par l'erreur. Les initiatives de l'économie sociale illustrent la fécondité de cette approche. Plutôt que des modèles clé en main, elles offrent des laboratoires où se testent d'autres manières d'habiter ensemble notre condition vulnérable.

Bien sûr, les écueils guettent.

Le risque de récupération gestionnaire menace constamment : transformer la reconnaissance de notre interdépendance en nouvelle technique de management, faire de l'attention aux fragilités un alibi à la réduction des protections collectives, instrumentaliser la valorisation du *care* pour maintenir les assignations genrées. Cependant ces dérives ne constituent pas des accidents évitables par la seule bonne volonté. Elles pointent vers les rapports de force dans lesquels s'inscrivent nos tentatives.

Loin de nous paralyser, cette vigilance nous apprend plutôt l'art de composer avec l'ambivalence sans la résoudre prématièrement. Comment préserver l'intention émancipatrice de nos démarches tout en acceptant leur inscription dans des contextes contraignants ? Voilà l'apprentissage quotidien.

La transformation silencieuse qui s'opère mérite d'être accompagnée, soutenue, approfondie. Non par des prescriptions venues d'ailleurs, mais par l'élaboration collective de celles et ceux qui l'expérimentent quotidiennement. L'art collectif que nous évoquions dans le chapitre précédent reste largement à inventer : comment créer ces espaces où nos interrogations peuvent circuler entre secteurs, se nourrir mutuellement, révéler leurs dimensions politiques communes ?

Un tel art collectif suppose de reconnaître que chaque organisation, chaque projet porte une intelligence particulière du changement. Toutes ces approches, malgré leurs différences d'accent et de méthode, participent d'une même œuvre de transformation. L'enjeu n'est pas de les hiérarchiser mais de créer les conditions de leur fécondation mutuelle.

La multiplicité de situations dessine une cartographie riche des possibles. Chaque initiative, selon ses contraintes et ses ressources, explore une facette particulière de ce que pourrait être une action collective qui assume notre vulnérabilité. Ensemble, elles composent un savoir collectif qui dépasse largement ce que chacune pourrait produire isolément.

Nos manières de faire montrent que notre fragilité partagée pourrait bien constituer non pas un obstacle à la vie, mais sa condition de possibilité la plus authentique. Dans l'ordinaire de nos métiers se dessine un autre rapport au monde, à la fragilité, au pouvoir - un rapport qui ne nierait plus notre condition vulnérable ; en revanche, il en ferait le point de départ d'une action collective qui transforme simultanément les personnes et les situations.



Bibliographie thématique

Les lectures qui suivent ont nourri la réflexion développée dans ce livret. Elles ne constituent pas un catalogue exhaustif, mais plutôt l'ossature intellectuelle d'une pensée en construction s'enracinant dans l'héritage des disciplines fondatrices du Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle.

Penser la vulnérabilité comme puissance politique nécessite de puiser à des sources multiples : les disciplines historiques de la dynamique des groupes et de l'analyse institutionnelle offrent des outils pour comprendre les processus collectifs et les rapports de pouvoir ; la philosophie interroge notre condition de finitude ; la théorie politique repense les fondements de la vie collective ; la sociologie analyse les transformations du travail de soin.

Certain·e·s de ces auteur·rice·s accompagnent depuis longtemps les praticien·ne·s de nos secteurs – sans qu'elles et ils le sachent toujours. D'autres révèlent les soubassements théoriques d'intuitions développées sur le terrain. Ensemble, ces références offrent les concepts utiles pour penser les phénomènes groupaux, institutionnels et relationnels de nos pratiques professionnelles.

Philosophie de la vulnérabilité

Butler Judith, (2005), *Vie précaire*, Paris, Amsterdam.

Analyse de la vulnérabilité constitutive de l'existence humaine et de ses implications politiques.

Levinas Emmanuel, (1982), *Éthique et infini*, Paris, Fayard.

Introduction accessible à la pensée lévinassienne de la responsabilité infinie envers autrui comme fondement de l'éthique.

Pelluchon Corine, (2018), *Éthique de la considération*, Paris, Seuil.

Éthique renouvelée basée sur la vulnérabilité et l'attention au monde, dépassant l'anthropocentrisme traditionnel.

Ricœur Paul, (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil.

Exploration philosophique de l'identité narrative et de l'altérité: fondement d'une conception relationnelle de la personne humaine.

Théories du care

Fisher Berenice et Tronto Joan C., (1990), « *Toward a Feminist Theory of Care* », dans *Circles of Care: Work and Identity in Women's Lives*, édité par Emily K. Abel et Margaret K. Nelson, Albany, State University of New York Press, pp. 36-54.

Première définition systématique du *care* comme activité de maintien et de réparation du monde.

Fleury Cynthia, (2015), *Les irremplaçables*, Paris, Gallimard.

Fleury Cynthia, (2019), *Le soin est un humanisme*, Paris, Gallimard, coll. «Tracts» (N°6).

Fraser Nancy, (2012), *Le féminisme en mouvements*, Paris, La Découverte.

Analyse critique des politiques de reconnaissance et de redistribution éclairant les enjeux contemporains des luttes féministes.

Fraser Nancy, (2022), *Le capitalisme cannibale*, Paris, La Découverte.

Gilligan Carol, (2019 [1982]), *Une voix différente*, Paris, Flammarion.

Révélation de l'existence d'une éthique du *care* distincte de l'éthique de justice traditionnellement valorisée.

Tronto Joan, (2009 [1993]), *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*, Paris, La Découverte.

Synthèse articulant les dimensions éthiques et politiques du *care* dans une perspective démocratique.

Critique sociale et politique

Arendt Hannah, (1983), *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy.

Développement des concepts de pluralité humaine, de fragilité constitutive de l'action politique et de distinction entre pouvoir et violence, éclairant une conception relationnelle du politique.

Arendt Hannah, (1972), *Du mensonge à la violence*, Paris, Calmann-Lévy.

Analyse des différentes modalités du pouvoir politique : distinction entre pouvoir, force, autorité et violence, montrant que la puissance émerge de l'action collective plutôt que de la domination.

Castel Robert, (2009), *La montée des incertitudes*, Paris, Seuil.

Analyse des transformations du salariat et de leurs effets sur la cohésion sociale.

Dewey John, (1938/1967), *Logique : la théorie de l'enquête*, Paris, PUF.

Théorisation de l'enquête collective comme méthode démocratique de résolution des problèmes sociaux, où l'intelligence naît de la confrontation coopérative des expériences plutôt que de l'expertise individuelle.

Honneth Axel, (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf.

Théorie de la reconnaissance articulant psychologie sociale et philosophie politique.

Rosa Hartmut, (2010), *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte.

Analyse des effets de l'accélération moderne sur nos modes de vie et nos rapports au monde.

Dynamique des groupes

Anzieu Didier, (2022), *Le groupe et l'inconscient - L'imaginaire groupal*, 3e éd., Paris, Dunod.

Référence de la psychanalyse groupale française : développement de la notion d'imaginaire groupal et des organisateurs psychiques inconscients des groupes.

De Visscher Pierre, (2001), *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*, Paris, PUF.

Ouvrage du fondateur du C.D.G.A.I. retraçant l'évolution de la dynamique des groupes depuis Lewin et développant une taxinomie du psychosocial et les fondements de l'animatique.

Kaës René, (2010), *L'appareil psychique groupal*, 3e éd., Paris, Dunod.

Théorisation conceptualisant le groupe comme appareil de liaison et de transformation des psychés de ses membres, développant une métapsychologie du lien intersubjectif.

Lewin Kurt, (1948), *Resolving Social Conflicts. Selected Papers*, New York, Harper.

Recueil posthume des textes fondateurs de la dynamique des groupes, incluant les travaux sur le leadership démocratique et les expériences sur le changement social.

Pagès Max, (1968), *La vie affective des groupes*, Paris, Dunod.

Synthèse de l'approche socio-psychanalytique française articulant psychanalyse, sociologie et dynamique des groupes dans une théorie de la relation humaine.

Analyse institutionnelle

Castoriadis Cornelius, (1975), *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil.

Développement des concepts d'instituant et d'institué, de significations imaginaires sociales et d'auto-institution de la société.

Guattari Félix, (2003), *Psychanalyse et transversalité. Essais d'analyse institutionnelle*, Paris, La Découverte.

Recueil articulant psychanalyse et politique à travers le concept de transversalité et posant les bases de l'analyse institutionnelle.

Lapassade Georges et Lourau René, (1971), *Clefs pour la sociologie*, Paris, Seghers.

Manuel d'initiation présentant les fondements théoriques et méthodologiques de l'analyse institutionnelle et de la socianalyse.

Lourau René, (1970), *L'analyse institutionnelle*, Paris, Minuit.

Thèse définissant l'institution comme processus dialectique et développant la méthode socio-analytique d'intervention.

Tosquelle François, (2006), *Éducation et psychothérapie institutionnelle*, Vigneux, Matrice.

Textes du praticien fondateur de la psychothérapie institutionnelle intégrant pédagogie, psychiatrie et réflexion politique progressiste.

Pédagogie critique

Freire Paulo, (1974), *Pédagogie des opprimés*, Paris, Maspero.

Classique de la pédagogie critique articulant éducation et transformation sociale.

Meirieu Philippe, (1996), *Frankenstein pédagogue*, Paris, ESF.

Réflexion sur les enjeux éthiques de l'acte éducatif et les limites de l'idéal de fabrication de l'autre.

Intéressé·e par :

- d'autres publications ?
- des ateliers ?
- des formations ?
- des interventions ?
- des accompagnements ?

→ **Centre de Dynamique
des Groupes et d'Analyse
Institutionnelle ASBL**

Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B-4102 Seraing
Belgique
www.cdgai.be
+32 (0) 4 366 06 63
info@cdgai.be

Toutes nos publications sont en téléchargement gratuit sur notre site.

La vulnérabilité comme puissance politique

Une pratique de l'interdépendance

« Je n'y arrive plus. » Cette phrase surgit régulièrement dans la bouche de celles et ceux qui s'engagent dans l'économie sociale et solidaire. Elle révèle un épuisement face aux exigences contradictoires : manque de moyens, surcharge de travail, accélération des rythmes, injonctions à la performance individuelle dans des métiers qui ne peuvent s'exercer que collectivement.

Pourtant, il y a quelque chose qui résiste. Dans nos expériences quotidiennes, ce qui transforme vraiment les situations surgit souvent là où nous ne l'attendions pas. Ces moments où nous découvrons que nos représentations de l'efficacité sont bousculées par la réalité du vécu. Cette tension entre notre savoir de nos pratiques, de nos qualités, de nos compétences et ce qui se révèle dans l'action.

Et si cette difficulté à nommer l'essentiel cachait quelque chose d'important ? Et si ce que nous prenons parfois pour des fragilités - notre sensibilité aux situations, notre capacité à être touchés par les rencontres - constituait précisément ce qui rend nos actions possibles ?

À partir d'expériences recueillies sur le terrain wallon et bruxellois, ce livret explore comment notre vulnérabilité partagée, notre interdépendance constitutive et notre sensibilité révèlent notre condition humaine - intime et politique. Comment ces dimensions, loin d'être des obstacles à surmonter, pourraient devenir le point de départ d'une puissance collective qui ne reproduirait pas les logiques de domination.

Cette exploration assume ses contradictions et ses limites. Elle ne propose pas de méthode mais accompagne les questions qui traversent nos pratiques, cherchant à donner des mots à ce qui s'invente dans l'ordinaire de nos engagements.

Ce livret est une étude d'éducation permanente réalisée avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

